

Auditointi korkeakoulun kehittäjänä

Mamkin itsearvioinnin
ja auditointihavaintojen näkökulmasta

Marjo Nykänen (toim.)



AUDITOINTI KORKEAKOULUN KEHITTÄJÄNÄ – Mamkin itsearvioinnin ja auditointihavaintojen näkökulmasta

Marjo Nykänen (toim.)

© Tekijä(t) ja Mikkelin ammattikorkeakoulu
Kannen kuva: Susanna Voutila
Kannen ulkoasu: Tammerprint Oy
Taitto- ja paino: Tammerprint Oy
ISBN: 978-951-588-475-6 (nid.)
ISBN: 978-951-588-476-3 (PDF)
ISSN: 1458-7629

julkaisut@xamk.fi

ESIPUHE

Tässä julkaisussa peilataan Mikkelin ammattikorkeakoulun (Mamk) auditoinnin toiselle kierrokselle laatimaa laatujärjestelmän itsearviointia auditointiryhmän havaintoihin. Ajatus julkaisun laatimisesta syntyi, kun vertasimme itsearvioinnin ohjeistuksessa käytettyjä käsitteitä auditointikriteereissä käytettyihin käsitteisiin. Itsearvioinnissa ja auditointikriteereissä käytetään osittain eri käsitteitä. Itsearvioinnissa korkeakoulua pyydettiin arvioimaan etenkin laatujärjestelmän kuormittavuutta, vaikuttavuutta ja toimivuutta. Auditointikriteereissä sen sijaan useimmin toistuvat systemaattisuus, vakiintuneisuus, selkeys ja jatkuvuus.

Suurin osa auditointiryhmän havainnoista oli mielestämme hyvinkin osuvia. Olimme jo aiemmin tunnistanee monia samoja vahvuuksia ja kehittämiskohteita, jotka nousivat esille auditointiraportissa. Osa havainnoista jäi kuitenkin mietityttämään meitä. Jotkut havainnoista olivat sellaisia, että emme ymmärtäneet, mitä auditointiryhmä oli niillä tarkoittanut. Oli myös sellaisia havaintoja, joista olimme ainakin osittain eri mieltä. Näistä syistä halusimme analysoida havaintoja tarkemmin oman toimintamme kehittämiseksi.

Julkaisun runkona on vuonna 2012 auditointia varten Mamkissa laadittu itsearviointiraportti. Itsearviointiraportin osat ovat tässä julkaisussa siinä muodossa, kuin ne vuonna 2012 kirjoitettiin. Emme siis päivittäneet asioita, vaikka kovin monet niistä ovatkin jo tässä lyhyessä ajassa muuttuneet. Julkaisussa on kuitenkin kuvaus Mamkin laatujärjestelmästä nykymuodossaan ja auditoinnin jälkeisestä kehittämisestä. Raportti ei ole julkaisussa kokonaisuudessaan, vaan esimerkiksi tavoitteiden saavuttamista koskeva korkeakoulun perustehtävien arviointiin liittyvä osio puuttuu. Tästä julkaisusta ei siis saa kokonaiskuvaa Mamkin itsearviointiraportista.

Julkaisussa hyödynnetään myös Mamkin molemmista auditointeista julkaistuja raportteja ja KKA:n auditointikäsikirjoja. Ensimmäisen kierroksen auditointiraportti ilmestyi KKA:n julkaisusarjassa numerolla 2/2006: *Mikkelin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*. Tekijät ovat Eeva-Liisa Antikainen, Risto Honkonen, Olli Matikka, Petri Nieminen, Anu Yanar ja Sirpa Moitus. Numerolla 1/2013 ilmestyneen toisen kierroksen raportin *Mikkelin ammattikorkeakoulun auditointi 2013* tekijät ovat Eeva-Liisa Antikainen, Pekka Auvinen, Satu Huikuri, Timo Pieti, Kari Seppälä ja Marja-Liisa Saarilampi. Olemme käyttäneet tietoisesti jonkin verran suoria lainauksia jälkimmäisestä auditointiraportista, koska halusimme säilyttää auditointiryhmän havainnot autenttisina.

Tämän julkaisun kirjoittajat ovat samoja, jotka vastasivat itsearviointiraportin osioiden laatimisesta Mamkissa. Analyysi itsearviointimme ja auditointiryhmän havaintojen yhtäläisyyksistä ja eroavuuksista on täysin kirjoittajien oman näkemyksen mukainen. Suomalainen auditointimalli perustuu kehittävän arvioinnin periaatteelle, ja tässä hengessä olemme omat arviointimme kirjoittaneet. Toivomme, että tästä julkaisusta olisi hyötyä sekä auditointiin valmistautuville korkeakouluille että auditointiryhmien jäsenille.

Mikkelissä 1.12.2014

Marjo Nykänen

Laatu- ja palvelujohtaja

SISÄLTÖ

ESIPUHE	3
----------------	----------

SUOMALAISTEN KORKEAKOULUJEN LAATUJÄRJESTELMIEN AUDITOINNIT	7
Marjo Nykänen	

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU LAADUNHALLINNAN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	12
Marjo Nykänen, Susanna Voutila	

LAATUJÄRJESTELMÄN ITSEARVIOINNIN TOTEUTTAMINEN AUDITOINTIA VARTEN	21
Marjo Nykänen, Ulla Keto	

KORKEAKOULUN LAATUPOLITIikka	31
Marjo Nykänen	

STRATEGINEN JOHTAMINEN JA TOIMINNANOHJAUS	46
Marjo Nykänen	

LAATUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN	63
Marjo Nykänen	

TUTKINTOTAVOITTEINEN KOULUTUS	74
Tuija Vanttinen	

TUTKIMUS-, KEHITYS- JA INNOVAATIOTOIMINTA	90
Hanna Kuninkaanniemi	

**YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAVUUS JA
ALUEKEHITYSTYÖ**

Marjo Nykänen

100

**VALINNAINEN AUDITOINTIKOHDE:
ELINIKÄINEN OPPIMINEN**

Ulla Keto

110

MAMKILAISET LAATUTOIMIJOINA

Marjo Nykänen

118

**LAADUNHALLINNAN KEHITTÄMINEN
AUDITOINNIN JÄLKEEN**

Marjo Nykänen

127

**ESIMERKKEJÄ TOIMINNAN KEHITTÄMISESTÄ
AUDITOINNIN JÄLKEEN**

Hanna Kuninkaanniemi, Ulla Keto, Marjo Nykänen,
Tuija Vääntinen

135

SUOMALAISTEN KORKEAKOULUJEN LAATUJÄRJESTELMIEN AUDITOINNIT

Marjo Nykänen

Suomalaisilla korkeakouluilla on lakiin perustuva velvoite vastata toimintansa laadusta ja sen kehittämisestä. Sekä yliopistolaissa että ammattikorkeakoululaissa on myös saman sisältöiset säädökset, jotka velvoittavat korkeakoulut osallistumaan ulkopuoliseen toimintansa ja laatujärjestelmänsä arviointiin ja julkistamaan arvioinnin tulokset. Ammattikorkeakoululaissa todetaan, että ammattikorkeakoulun tehtävänä on vastata järjestämänsä koulutuksen ja muun toiminnan laatutasosta ja jatkuvasta kehittämisestä. Ammattikorkeakoulun tulee arvioida koulutustaan ja muuta toimintaansa sekä niiden vaikuttavuutta. Ammattikorkeakoulun on myös osallistuttava toimintansa ja laatujärjestelmänsä ulkopuoliseen arviointiin säännöllisesti ja julkistettava järjestämänsä arvioinnin tulokset.

Korkeakoulutuksen laatu nähdään Euroopassa yhä selkeämmin kilpailutekijänä, ja koulutuksen laadunarviointi on 2000-luvulla muuttunut yhä kansainvälisemmäksi. Taustalla vaikuttaa ns. Bolognan prosessi, jonka vuoden 2003 Berliinin seurantakokouksen jälkeen Suomessakin ryhdyttiin kehittämään kattavaa korkeakoulutuksen laadunvarmistusjärjestelmää. Tärkeäksi nähtiin kehittää järjestelmä, joka vastaa eurooppalaisen laadunvarmistuksen periaatteita. Korkeakoulujen arvioinnin periaatteet on kuvattu ns. ESG-julkaisussa (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area). Vuonna 2010 Korkeakoulujen arviointineuvosto (KKA) hyväksyttiin luotettavien eurooppalaisten arviointitoimijoiden rekisterin European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR) jäseneksi. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen eli Karvin korkeakoulujen arviointiyksikkö jatkaa vuodesta 2014 alkaen KKA:n toimintaa.

KKA on vuosina 2005–2012 toteuttanut kaikkien Suomen korkeakoulujen laatujärjestelmien auditoinnit. Auditoinnin kehittämisvaiheessa tehtiin vuonna 2005 ensin kaksi pilottiauditointia Kymenlaakson ja Pirkanmaan ammattikorkeakouluissa. Vuosina 2005–2007 auditointiin 12 korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmät, mukaan lukien Mikkelin ammattikorkeakoulu. Loput korkeakouluista

auditoitiin vuosien 2008–2011 aikana siten, että auditointiprosessi oli ainakin aloitettu vuoden 2011 loppuun mennessä. Ensimmäisen kierroksen auditoinneissa hylättiin kaikkiaan yhdeksän korkeakoulua, neljä ammattikorkeakoulua ja viisi yliopistoa, joilta edellytettiin uusinta-auditointia. Yksi yliopisto hylättiin myös uusinta-auditoinnissa. Yliopistojen hylkäysprosentti oli jonkin verran ammattikorkeakouluja suurempi.

Auditoinnin kohteena on korkeakoulun laatujärjestelmä, jonka kukin korkeakoulu on kehittänyt omien tavoitteidensa pohjalta. Ensimmäisellä auditointikierroksella auditointi kohdistui kahdelle tasolle: korkeakoulun laadunvarmistuksen kokonaisuus ja korkeakoulun perustehtävien laadunvarmistus. Ensimmäisellä kierroksella käytettiin termiä laadunvarmistus, joka toisella kierroksella muutettiin laadunhallinnaksi. Auditoinnissa käytetään sekä ensimmäisellä että toisella kierroksella kriteeristöä, jossa on määritelty puuttuvan, alkavan, kehittyvän ja edistyneen laadunvarmistuksen luonnehdinnat auditointikohteittain. Auditointiryhmä tekee arvion jokaisen auditointikohteen kehitysvaiheesta ja esittää sen pohjalta KKA:lle/Karville auditoinnin hyväksymistä tai uusinta-auditointia. Hyväksymistä voidaan esittää, jos kaikki osa-alueet ovat vähintään tasolla ”alkava” ja kokonaisuus on vähintään tasolla ”kehittyvä”. Auditoinnin kehittämisvaiheessa vuosina 2005–2007 osa-alueitten arviointeja ei julkaistu, mutta vuodesta 2008 lähtien arviot on mainittu raportissa auditointikohteittain. Ensimmäisellä auditointikierroksella vain kahden korkeakoulun laatujärjestelmän kokonaisuus arvioitiin edistyneelle tasolle. Molemmat ovat ammattikorkeakouluja.

Toiselle auditointikierrokselle auditointimallia muutettiin ja kehitettiin mm. korkeakouluilta ja muilta sidosryhmiltä saadun palautteen sekä KKA:n omien analyysien pohjalta. Keskeisiä muutoksia auditointimallissa verrattuna ensimmäiseen auditointikierrokseen ovat aiempaa laajempi itsearviointi, tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt, valinnainen auditointikohde, auditointikohteiden ja kriteeristön muutokset sekä auditointitodistuksen tilalle tullut laatuleima. Laadunvarmistuksen sijaan käytetään termiä laadunhallinta.

Korkeakoulun itsearviointi laatujärjestelmänsä toimivuudesta on selkeästi keskeisemmässä roolissa toisella kuin ensimmäisellä auditointikierroksella. Itsearviointiraportin laatiminen on ohjeistettu hyvinkin tarkasti otsikoinnista laajuuteen ja aseteluun saakka. Raportin otsikointi vastaa pääosin auditointikohteita, mutta laatujärjestelmän kokonaisuuden sijaan kuvataan itsearvioinnin toteuttamista, arviointiprosessin tuottamia oivalluksia ja arvioidaan prosessin

onnistuneisuutta. Ohjeistuksessa raportin toivotaan painottuvan arviointiin enemmän kuin kuvaukseen eli tavoitteeksi on asetettu mahdollisimman reflektointi itsearviointi, jossa on tunnistettu sekä vahvuuksia että kehittämiskohteita.

Kaikkein laajimmin toisella auditointikierroksella arvioidaan tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallintaa. Sitä kuvataan sekä yleisellä tasolla että näytöiksi valittujen kolmen koulutusohjelman osalta. Korkeakoulut valitsevat itse näytöistä kaksi, ja nämä valinnat tulee perustella. Ammattikorkeakouluissa toiseksi näytöksi on valittava amk-tutkintoon johtava ja toiseksi ylempään amk-tutkintoon johtava koulutusohjelma. Kolmannen arvioitavan koulutusohjelman valitsee auditointiryhmä korkeakoulun tuottaman perusaineiston perusteella vasta noin kuukautta ennen auditointivierailua.

Kokonaan uutta toisella auditointikierroksella on valinnainen auditointikohde. Korkeakoulun tulee valita jokin strategiansa tai profiloitumisensa kannalta keskeinen toiminto, jonka laadunhallintaa erityisesti halutaan kehittää. Joitakin esimerkkejä korkeakoulujen valitsemista auditointikohteista ovat elinikäinen oppiminen, opintojen ohjauksen laadunhallinta, opiskelijat kehittämistoiminnassa ja työelämän integroituminen koulutukseen. Valinnaista auditointikohdetta ei oteta huomioon auditoinnin läpäisyä arvioitaessa, mutta se mainitaan auditointitodistuksessa.

Auditointikohteiden määrää on vähennetty yhdellä kuuteen auditointikohteeseen, joiden lisäksi on neljä alakohdetta. Kriteeristön läpinäkyvyyttä ja ymmärrettävyyttä on pyritty parantamaan. Erityistavoitteena on ollut tukea kytkentää korkeakoulun strategiseen johtamiseen. Auditointikohteet ovat

1. korkeakoulun laatupolitiikka
2. strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus
3. laatu järjestelmän kehittäminen
4. korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta
 - a. tutkintotavoitteinen koulutus
 - b. tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta
 - c. yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö
 - d. valinnainen auditointikohde
5. tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt: koulutusohjelmat tai vastaavat tutkintoon johtavat kokonaisuudet
6. laatu järjestelmän kokonaisuus.

Auditointiprosessin vaiheet ovat pysyneet samoina kuin ensimmäisellä kierroksella: korkeakoulu laatii etukäteen auditointiaineiston, auditointiryhmä vierailee korkeakoulussa yleensä kolmen päivän ajan ja laatii vierailun jälkeen auditointiraportin, jossa tulokset muutamana kuukauden kuluttua vierailusta julkistetaan. Auditoinnissa on edelleen kyse läpäisystä, ja auditoinnin läpäistytään korkeakoulu saa laatuleiman ja korkeakoulu lisää Karvin verkkosivuilla ylläpidettävään auditointirekisteriin. Laatuleima on voimassa kuusi vuotta auditointipäätöstä koskevasta kokouksesta. Laatuleimaa kutsutaan myös auditointitodistukseksi, ja sen olennaisin sisältö on tiivistelmä auditoinnin keskeisistä tuloksista. Lisäksi todistuksessa kerrotaan, toteuttiko auditoinnin kotimainen vai kansainvälinen auditointiryhmä ja yksilöidään korkeakoulun valitsema valinnainen auditointikohde.

Mikäli korkeakoulu ei läpäise auditointia, siltä edellytetään uusinta-auditointia. Uusinnassa auditoidaan vain ne kohteet, joissa on välttämättömiä kehitystarpeita. Jotta korkeakoulu voisi läpäistä uusinta-auditoinnin, kaikkien uusintaa edellyttävien kohteiden on oltava vähintään tasolla ”kehittyvä”. Korkeakoulu läpäisee siis auditoinnin, mikäli mikään auditointikohteista ei ole tasolla ”puuttuva” ja laatu järjestelmän kokonaisuus on vähintään tasolla ”kehittyvä”. Taulukossa 1 vertaillaan kehittyvän ja edistyneen laatu järjestelmän piirteitä:

TAULUKKO 1. Kehittyvän ja edistyneen tason arviointikriteerit laatu järjestelmän kokonaisuudelle

Kehittyvä	Edistynyt
Laadunhallinnan menettelytavat muodostavat toimivan järjestelmän.	Laadunhallinnan menettelytavat muodostavat dynaamisen ja kokonaisvaltaisen järjestelmän.
Järjestelmä kattaa keskeisiltä osin korkeakoulun perustehtävät ja tukee tarkoituksenmukaisella tavalla toiminnan kehittämistä.	Järjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun perustehtävät ja tukee erinomaisella tavalla korkeakoulun kokonaisstrategiaa sekä koko korkeakoulun toiminnan kehittämistä.
Järjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on näyttöä.	Järjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.
Toiminnan kehittäminen pohjautuu olemassa olevaan laatu kulttuuriin.	Vakiintunut laatu kulttuuri tukee erinomaisella tavalla toiminnan kehittämistä.

Edistyneellä tasolla korkeakoulun laadunhallinnan menettelytavat muodostavat dynaamisen ja kokonaisvaltaisen järjestelmän, kun taas kehittyvällä tasolla järjestelmä arvioidaan toimivaksi. Alkavalla tasolla menettelytavat eivät muodosta toimivaa ja yhtenäistä järjestelmää, ja puuttuvalla tasolla korkeakoululla on vain yksittäisiä ja toisistaan erillisiä menettelytapoja, joista ei muodostu varsinaista laatujärjestelmää.

Alkavalla tasolla laatujärjestelmä kattaa korkeakoulun perustehtävät vain osittain, kehittyvällä tasolla keskeisiltä osin ja edistyneellä tasolla laatujärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun perustehtävät. Edistyneen tason laatujärjestelmä tukee erinomaisella tavalla korkeakoulun kokonaisstrategiaa ja koko korkeakoulun toiminnan kehittämistä. Kehittyvän ja alkavan tason ero on siinä, tukeeko järjestelmä toiminnan kehittymistä tarkoituksenmukaisesti vai ei. Menettelytapojen vaikuttavuuden osalta skaala on seuraava: puuttuva = ei näyttöä, alkava = vähän näyttöä, kehittyvä = on näyttöä ja edistynyt = selkeää ja jatkuvaa näyttöä. Edistyneen tason laatujärjestelmässä korkeakoulun laatukulttuuri tukee erinomaisella tavalla korkeakoulun toiminnan kehittämistä. Kehittyvällä tasolla kehittäminen pohjautuu olemassa olevaan laatukulttuuriin, kun taas alkavalla tasolla laatukulttuuri on vasta syntymässä.

MIKKELIN AMMATTI-KORKEAKOULU LAADUN-HALLINNAN TOIMINTA-YMPÄRISTÖNÄ

Marjo Nykänen ja Susanna Voutila

Mikkelin ammattikorkeakoulu (Mamk) on seitsemän koulutusalan muodostama kokonaisuus, jonka kampukset sijaitsevat kahdessa kaupungissa, Mikkelissä ja Savonlinnassa. Molemmissa kaupungeissa toiminta on keskitetty yhdelle kampukselle. Mikkelissä toimitaan Kasarmin kampuksella ja Savonlinnassa Savonniemen kampuksella. Mamkin visio 2017 on 'Digitaalisen tiedon hallintaan erikoistuneena osaajana rakennamme uutta, vahvaa Kaakkois-Suomen korkeakoulukokonaisuutta.'

Mamkin tehtävänä on toimia veturina alueensa osaamisen, elinvoimaisuuden ja hyvinvoinnin kehittämistyössä. Ammattikorkeakoulu edistää yrittäjähenkistä toimintakulttuuria ja profiloituu elinikäisen oppimisen korkeakouluna, vahvana tutkimus- ja kehittämistoimijana sekä digitaalisen tiedon hallinnan ja palvelujen osaajana. Mamk on matkalla kohti fuusiota Kymenlaakson ammattikorkeakoulun (Kyamk) kanssa. Vuonna 2013 uudistetuissa toimiluvissaan molemmat ammattikorkeakoulut sitoutuivat siihen, että fuusio tapahtuu vuoden 2017 alussa. Yhteistyötä on tehty jo vuodesta 2009 lähtien. Vuonna 2013 perustettiin Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu Oy (Xamk), joka on molempien fuusioituvien ammattikorkeakoulujen emoyhtiö. Yhtiössä työskentelee vuonna 2014 noin 100 työntekijää, jotka tarjoavat tukipalveluja Kyamkille ja Mamkille. Xamkiin ovat siirtyneet kirjasto- ja oppimisteknologiapalvelut, tietohallintopalvelut, opiskelijapalvelut sekä viestintä- ja markkinointipalvelut. Mamkin painoaloja sopimuskaudella 2012–2016 ovat

- kestävä hyvinvointi
- materiaalit ja ympäristöturvallisuus
- sähköinen arkistointi ja digipalvelut.

Ammattikorkeakoulun keskeinen menestystekijä on osaava ja motivoitunut henkilöstö. Mamk on asiantuntijayhteisö, jossa kuullaan kaikkia työyhteisön jäseniä. Henkilöstön osaamisen uudistumista, työelämätaitoja ja jatko-opintoja tuetaan Osaavampi Mamk -hankkeella. Henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin tukemiseen tähtäävät toimenpiteet täsmennetään vuosittain ammattikorkeakoulun toimintasuunnitelmassa. Mamkin arvot ovat laatu, luovuus ja vastuullisuus:

- **Laatu:** Parannamme oman toimintamme laatua avaimena käyttäjiltä ja asiakkailta saatu palaute.
- **Luovuus:** Yhteisöllinen kulttuurimme tukee uusia avauksia, kokeiluja ja rajojen ylittämistä.
- **Vastuullisuus:** Valintojamme ohjaa vastuu ympäristöstä, sosiaalinen vastuu ja vastuu oman korkeakouluyhteisömme hyvinvoinnista.

Mamkin strategia rakentuu seitsemän keskeisen teeman ympärille. Elinikäisen oppimisen korkeakouluna (1) Mamk on edelläkävijä ja keskittyy erityisesti opintojen nivelvaiheisiin ja työelämän muutostilanteisiin sekä yksilöllisten urapolkujen tukemiseen. Opiskelijan korkeakoulu (2) tarkoittaa muun muassa sitä, että koulutusta kehitetään toteutustavoiltaan joustavaksi ja sisällöiltään vastaamaan tulevaisuuden työelämän tarpeita. Kansainvälisenä korkeakouluna (3) muotoilemme koulutustarjontaa kansallisesti ja kansainvälisesti houkuttelevaksi ja kannustamme sekä henkilöstöä että opiskelijoita liikkuvuuteen. Yhteisöllinen korkeakoulu (4) perustuu opetuksen, ohjauksen, opiskelijapalveluiden ja opiskelijakunnan vuorovaikutukseen. Vaikuttava tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta (5) on strategisesti aluelähtöistä ja älykkäästi erikoistunutta. Palveleva korkeakoulu (6) tukee maakunnan elinvoimaisuutta tuottamalla kysyntälähtöisiä palveluja alueen tarpeisiin. Kumppanuudet ja verkostot (7) tukevat omalta osaltaan kaikkien edellä mainittujen teemojen toteutumista.

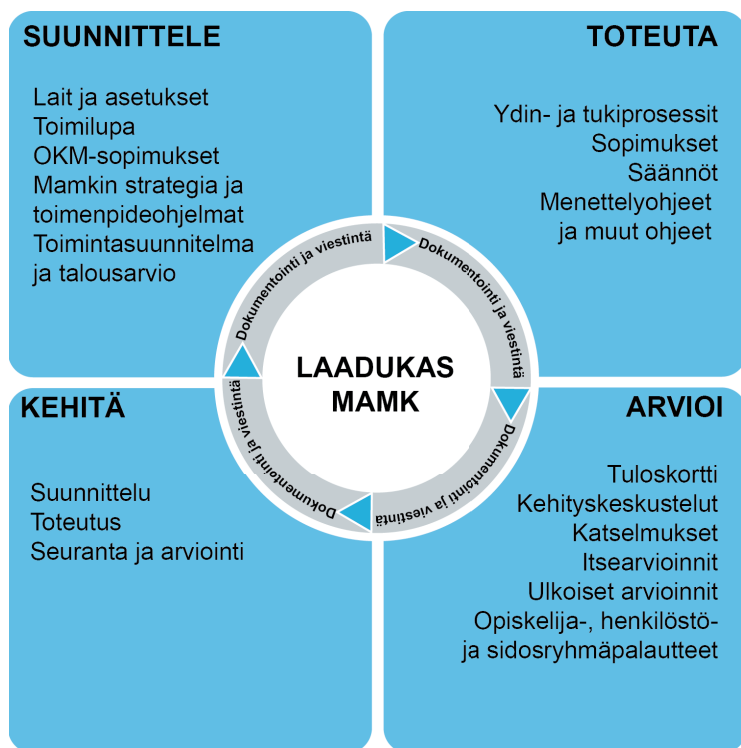
Mikkelin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä

Mamkissa arvostetaan laatua ja toiminnan laatua parannetaan avaimena käyttäjiltä ja asiakkailta saatu palaute. Hyvä laatu saavutetaan kehittämällä ammattikorkeakoulun koulutuksen, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan, palvelutoiminnan sekä tukipalvelujen laatua kohti erinomaisuutta. Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus perustuvat laatujärjestelmän systemaattisesti tuottamaan tietoon.

Laadukas toiminta varmistaa Mamkin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja on tärkeä kilpailutekijä. Laadun tavoitteet, ylläpito ja parantaminen perustuvat Mamkin strategiaan ja integroituvat ammatikorkeakoulun ja sen eri yksiköiden toimintaan. Toiminnan laadun arviointiin ja kehittämiseen valitaan tehokkaita ja taloudellisia toimintamalleja ja menettelyjä, jotka motivoivat henkilöstöä ja opiskelijoita laadun parantamiseen. Laatutyössä noudatetaan avoimuutta, luotettavuutta ja luottamuksellisuutta.

Laadun kehittäminen sisältyy Mamkin koko henkilöstön ja opiskelijoiden toimintaan. Lisäksi sidosryhmien edustajat osallistuvat toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Jokainen korkeakouluyhteisön jäsen vastaa oman toimintansa laadusta ja sen kehittämisestä. Laatujärjestelmän toimivuudesta ja kehittämisestä vastaa laatuorganisaatio, johon kuuluvat laatu- ja palvelujohtaja, laatusuunnittelija, laatutiimi ja yksiköiden laatuvaastaavat. Laatujärjestelmä ja sen tuottama tieto dokumentoidaan henkilöstö- ja opiskelijaintroihiin ja www-sivuille käyttäjäryhmien tarpeiden mukaisesti. Opiskelijaintressa ja www-sivuilla on myös englanninkielistä aineistoa. Laatujärjestelmän tuottamasta tiedosta viestitään aktiivisesti.

Mamkin laatujärjestelmän tavoitteena on tuottaa systemaattisesti tietoa johtamisen ja toiminnan kehittämisen tueksi, ja näin varmistaa toiminnan laatu. Tavoitteena on lisäksi yhdenmukaistaa käytäntöjä ja levittää hyviä toimintamalleja ja tukea korkeakouluyhteisön jäsenten osallistumista toiminnan kehittämiseen. Erityisen tärkeä tavoite on laatukulttuurin vahvistaminen. Laatujärjestelmässä ja laatutyössä sovelletaan laatuympyrää eli jatkuvan kehittämisen kehää: **SUUNNITTELE – TOTEUTA – ARVIOI – KEHITÄ**. Laatujärjestelmän kokonaisuuteen kuuluvat laatujärjestelmän kuvaus, suunnitteluvaihetta ohjaavat asiakirjat, toteuttamisvaiheen ydin- ja tukiprosessit sekä sopimukset ja menettelyohjeet, arviointi- ja palautejärjestelmä, kehittämistoimenpiteet ja kaikkia vaiheita koskeva dokumentointi ja viestintä. Laatujärjestelmän keskeiset osat on esitetty kuvassa 1.



KUVA 1. Mikkelin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä

Mamkin yhteiset prosessit on jaettu ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosesseja ovat koulutus-, TKI- ja palveluprosessit. Tukipalveluja ovat henkilöstöpalvelut, kirjasto- ja oppimisteknologiapalvelut, kansainvälistymispalvelut, opiskelijapalvelut, markkinointi- ja viestintäpalvelut ja tietohallintopalvelut sekä muut tukipalvelut, joita ovat esimerkiksi laadunhallintapalvelut, talouspalvelut sekä täydennyskoulutuksen ja avoimen AMK:n tukipalvelut. Kaikilla prosesseilla on osaprosesseja. Mikkelin ammattikorkeakoulun ydinprosessit ja tukipalvelut on kuvattu kuvassa 2.



KUVA 2. Mikkelin ammattikorkeakoulun ydinprosessit ja tukipalvelut

Mamkin toiminnan tuloksista ja laadusta kerätään palautetta tuloskorttien, opiskelija-, henkilöstö- ja sidosryhmäkyselyjen, kehityskeskustelujen, sisäisten katselmusten, itsearviointien ja ulkoisten arviointien kautta. Arviointi- ja palautejärjestelmän tuottamaa tietoa käytetään ammattikorkeakoulun johtamisessa ja toiminnanohjauksessa organisaation kaikilla eri tasoilla. Palaute kerätään mittaus-suunnitelman mukaisesti.

Ydinprosessien mukaista toimintaa ja tukipalveluja kehitetään systemaattisesti. Kehittäminen perustuu kerättyyn ulkoiseen ja sisäiseen arviointi- ja palautetietoon. Tämän tiedon pohjalta esille nousseet kehittämistoimenpiteet suunnitellaan, toteutetaan, niiden toteutumista ja vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan sekä tulokset hyödynnetään ammattikorkeakoulun operatiivisessa toiminnassa tai strategisissa valinnoissa. Kehittämistoimenpiteet dokumentoidaan ja niistä tiedotetaan korkeakouluyhteisön jäsenille.

Laatujärjestelmää kehitetään itsearviointien, laatukatselmusten sekä kehittämis- ja benchmarking-hankkeiden avulla. Laatujärjestelmän kehittämisestä vastaa Mamkin laatuorganisaatio. Laatujärjestelmän itsearviointi tehdään joka kolmas vuosi kulloinkin voimassa olevan Korkeakoulujen arviointineuvoston auditointikäsikirjan mukaisesti. Itsearvioinnin toteuttavat ammattikorkeakoulun johto ja yksiköiden laatuvaastavat.

Laadun kehittäminen sisältyy Mamkin koko henkilöstön ja opiskelijoiden toimintaan. Lisäksi sidosryhmien edustajat osallistuvat toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Rehtorilla on kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun toiminnan laadusta ja tuloksista. Ylimmässä johdossa vararehtori/kehitysjohtaja, hallinto- ja talousjohtaja, opetusjohtaja sekä laatu- ja palvelujohtaja vastaavat oman toimialueensa toiminnan laadusta ja tuloksista. Laatu- ja palvelujohtajalla on kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun laatu politiikan toteutumisesta laatu järjestelmän avulla. Lisäksi laatu- ja palvelujohtaja vastaa mm. laatu järjestelmän kehittämisestä ja laadunhallinnan koordinoinnista ja ohjeistuksesta yksiköille. Laatuorganisaatioon kuuluvat lisäksi laatusuunnittelija ja laatutiimi, jonka jäsenet edustavat koulutusta, TKI-toimintaa, palvelutoimintaa, tukipalveluja ja opiskelijoita. Tiimissä on mukana myös yksi koulutusjohtaja.

Yksikkötasolla johtajalla on vastuu yksikön toiminnan laadusta ja tuloksista, yksikön laadunhallinnan toimivuudesta, yksikön kehittämistoimenpiteiden käynnistämisestä, seurannasta ja arvioinnista sekä jokaisen yksikössä työskentelevän laatu tietoisuudesta. Yksikön laatu vastaavat tukevat yksikön johtajaa laatu työssä ja vastaavat palautekyselyiden käynnistämisestä ja yksikön tulosten analysoinnista ja niistä tiedottamisesta sekä laadunhallintaan liittyvästä dokumentoinnista yksikkötasolla yhteisen ohjeistuksen mukaisesti. Opiskelijavastaavilla on erityistehtävänä esitellä laatu järjestelmä opiskelijoille ja käsitellä laatu palautteiden tulokset opiskelijoiden kanssa.

Yksilötasolla henkilöstöllä on vastuu oman tehtäväalueensa toiminnan laadusta ja kehittämisestä ja oikeus antaa kehittävää palautetta. Opiskelijoilla puolestaan on vastuu omasta oppimisestaan ja opintojensa etenemisestä ja oikeus antaa kehittävää palautetta. Opiskelijakunta MAMOK ja alakohtaiset opiskelijayhdistykset nimeävät edustajansa AMK-hallitukseen, kehittämistiimeihin ja laitostasolla kehittämisfoorumeihin ja laitosten omiin tiimeihin.

Mamkin laatu järjestelmän kokonaisuus arvioitiin auditoinnissa **kehittyvälle** tasolle. Auditointiraportissa todetaan, että Mamkin laatu järjestelmää on kehitetty pitkäjänteisesti ja ammattikorkeakouluun on muodostunut toimiva laatu kulttuuri. Laadunhallinnan menettelytavat muodostavat suurelta osin hyvin toimivan kokonaisuuden, joka palvelee koko korkeakoulu yhteisöä ja niiden vaikuttavuudesta on selkeää näyttöä. Laatu järjestelmä kattaa keskeisiltä osin korkeakoulun perustehtävät. Erityisen hyvin laatu järjestelmä tukee ammattikorkeakoulun johtamista ja toiminnan ohjausta. KKA:n auditointikriteerien mukaan kehittyvälle tasolle arvioidussa korkeakou-

lussa laadunhallinnan menettelytavat muodostavat toimivan järjestelmän, joka kattaa keskeisiltä osin korkeakoulun perustehtävät ja tukee tarkoituksenmukaisella tavalla toiminnan kehittämistä. Järjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on näyttöä, ja toiminnan kehittäminen pohjautuu olemassa olevaan laatukulttuuriin.

Auditointiryhmä arvioi siis Mamkin laatukulttuurin toimivaksi, avoimeksi ja vuorovaikutteiseksi. Kehittyvän tason laatujärjestelmän kriteerinä on olemassa oleva laatukulttuuri, ja edistyneellä tasolla puhutaan vakiintuneesta laatukulttuurista. Toimiva, avoin ja vuorovaikutteinen laatukulttuuri ei auditointiryhmän mielestä kuitenkaan merkitse vakiintunutta laatukulttuuria. Auditointiin liittyvien käsitteiden kuvauksessa KKA kuitenkin toteaa, että omien vahvuuksien löytäminen ja erityisesti kyky tunnistaa kehittämiskohteita on osoitus korkeakoulun kypsästä laatujärjestelmästä ja vakiintuneesta laatukulttuurista. Laatujärjestelmän vaikuttavuudesta Mamkin toiminnan kehittämiseen on auditointiryhmän mielestä selkeää näyttöä. Edistyneellä tasolla vaaditaan selkeää ja jatkuvaa näyttöä, joten ilmeisesti näyttöä ei voi pitää jatkuvana.

Kaikkien korkeakoulun perustehtävien laadunhallinnan arvioitiin auditoinnissa olevan kehittyvällä tasolla. Auditointiryhmän arvion mukaan Mamkin laatujärjestelmä kattaa korkeakoulun perustehtävät kuitenkin vain keskeisiltä osin eikä siis kata kaikkia perustehtäviä, joten kokonaisuus arvioitiin kehittyvälle eikä edistyneelle tasolle. Auditointiraportista ei kuitenkaan ilmene, miltä osin Mamkin laatujärjestelmä ei auditointiryhmän arvion mukaan kata kaikkia perustehtäviä. Tämä on ehkä auditointiraportin kaikkein eniten kysymyksiä herättävä arvio.

Mamkin laatupolitiikan mukaan tavoitteena on toiminnan laadun jatkuva parantaminen. Auditoinnin perusteella tavoite näyttää toimivan myös käytännössä. Systemaattisesti ja pitkään tehdyn kehittämisen tuloksena korkeakouluun on syntynyt toimiva laatukulttuuri, ja laatujärjestelmän tavoitteiden toteutumisesta on selvää näyttöä. Auditointiryhmä toteaa haastattelujen perusteella, että Mamkin johto ja suuri osa henkilöstöstä ovat sitoutuneet laatutoimintaan ja laadunhallinnan vastuut ovat henkilöstön mielestä pääosin selkeitä. Ryhmän laatujärjestelmästä saama kokonaiskuva on positiivinen, mutta Mamkin tulisi vielä kehittää sitä, miten järjestelmä tukee koko korkeakouluyhteisön laatua ja yksikkörajoja ylittävää vuorovaikutusta sekä hyvistä käytänteistä oppimista.

Auditointiraportissa Mamkin laatuorganisaatio todetaan hyvin toimivaksi. Laatujärjestelmä tuottaa erittäin systemaattisesti tietoa johtamisen ja toiminnanohjauksen tueksi, ja johto myös käyttää tietoa aktiivisesti, ennakoivasti ja tehokkaasti. Laatutoiminnan yhteys strategiseen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen on varmistettu myös siten, että Mamkissa ei ole erillistä laatupäällikköä vaan näitä tehtäviä hoitaa johtoryhmään kuuluva laatu- ja palvelujohtaja. Laadunhallinnan voidaan sanoa olevan erittäin keskeinen osa Mamkin strategista johtamista ja toiminnanohjausta. Toiminnan tuloksellisuudesta kertovat saadut tuloksellisuusrahoitukset ja laatupalkinnot.

Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa käytetään päätöksenteossa myös ammattikorkeakoulun ja osakeyhtiön hallituksissa, vaikka molempien hallitusten rooli Mamkin johtamisessa ja kehittämisessä jäikin auditointiryhmälle jossain määrin epäselväksi. Auditointiryhmä kehottaakin kehittämään hallitusten roolia ja toimintakäytänteitä, mikä voisi tasapainottaa toimivan johdon voimakasta asemaa. Hallituksen jäsenillä on kuitenkin voimakas luottamus johdon toimintaan.

Mamkin opiskelijat kokevat tulevansa kuulluiksi ja voivansa vaikuttaa koulutukseensa ja sen kehittämiseen. Mamkin laatujärjestelmässä opiskelijoiden vastuuksi määritellään vastuu omasta oppimisestaan ja opintojen etenemisestä sekä oikeus antaa kehittävää palautetta. Opiskelijan vastuu opintojen etenemisestä todentuu keskiarvoa parempana tutkintotuottavuutena. Mamkissa on myös rakennettu hyviä tukijärjestelmiä opiskelijoiden ohjaamiseen ja panostettu opiskeluympäristön viihtyisyyteen.

Selkeä sekä itsearvioinnissamme esiin nostettu että auditointiryhmän havaitsema kehittämiskohde laatujärjestelmässä on laadudokumentaation uudelleen järjestäminen. Henkilöstön ja opiskelijoiden introissa oleva laatudokumentaatio on erittäin monipuolinen ja kattava ja tuo myös hyvin esiin laatutyön pitkät perinteet. Erilaista ohjeistusta ja palaute- ja katselmusprosesseihin liittyvää dokumentaatiota on kuitenkin niin runsaasti, että kokonaisuuden hahmottaminen ja tarvittavien dokumenttien löytäminen voi olla vaikeaa. Opiskelijat olivat auditointiajankohtana melko tyytyväisiä intraansa. Auditointiajankohtana Mamkissa suunniteltiin yhteisen intran rakentamista Kyamkin kanssa. Tästä johtuen emme olleet panostaneet kovin paljon pian käytöstä jäävän intran kehittämiseen. Toki on ymmärrettävää, että auditointiryhmä arvioi korkeakoulun toimintoja

nimenomaan auditointiajankohtana eikä suunnitelmia oteta huomioon. Siitä huolimatta tuntuu hieman kohtuuttomalta, että intran puutteista rangaistiin auditoinnissa melko kovalla kädellä.

Kaiken kaikkiaan auditointiraportissa esitetyt havainnot synnyttävät aika paljon kysymyksiä, ainakin jos niitä vertaa auditointikriteereihin. Jos KKA:lla olisi ollut valitusmenettely käytössään Mamkin auditointiajankohtana, olisimme luultavasti sitä käyttäneet. Olisimme valituksen kautta todennäköisesti saaneet vastauksia meitä askarruttaneisiin kysymyksiin. Nykyisessä auditointimallissa mahdollisuutta raportin havaintojen tarkentamiseen ei ole. Nyt voimme vain arvailla, mitkä seikat lopulta johtivat siihen, että laatujärjestelmämme arvioitiin kehittyvälle eikä edistyneelle tasolle. Erityisen oudolta tuntuu, että myöhemmin eräs korkeakoulu sai edistyneen tason kokonaisarvion sillä perusteella, että strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus arvioitiin edistyneelle tasolle, ja tämän katsottiin osoittavan laatujärjestelmän erinomaisen tuen kokonaisstrategian toimeenpanon ja koko korkeakoulun toiminnan kehittämiseen. Näin ei kuitenkaan arvioitu Mamkin tapauksessa. Tältä osin KKA:n yhtenäinen linja tuntuu horjuvan. Auditointiryhmähän tekee KKA:lle esityksen, mutta KKA päättää auditoinnin läpäisemisestä. Tätä on perusteltu erityisesti sillä, että näin taataan korkeakoulujen tasapuolinen kohtelu.

LAATUJÄRJESTELMÄN ITSEARVIOINNIN TOTEUTTAMINEN

Marjo Nykänen, Ulla Keto

Korkeakoulujen arviointineuvoston mukaan itsearviointilla tarkoitetaan korkeakouluissa omaan toimintaan tai sen kehittämiseen kohdistuvaa arviointia. Kehittävän arvioinnin periaatteen mukaisesti itsearviointi toimii ensisijaisesti työkaluna toiminnan kehittämiseen. Omien vahvuuksien löytäminen ja erityisesti kyky tunnistaa kehittämiskohteita on osoitus korkeakoulun kypsästä laatu järjestelmästä ja vakiintuneesta laatu kulttuurista. Itsearviointi käsitteenä on kuitenkin moniselitteinen, ja sitä käytetään hyvin monenlaisista arvioinneista. Itsearviointia voidaan tehdä eri tarpeista ja eri käyttäjille, jolloin myös sen käyttötarkoitus on erilainen. Suuri osa itsearvioinneista tehdään muille kuin ”itselle”, eli usein niiden tilaajana on jokin ulkopuolinen taho.

Itsearviointit Mamkissa

Mamkissa on tehty lukuisia itsearviointeja eri tarkoituksiin ja eri malleja soveltaen. Kuvaan 1 on koottu Mamkissa tehdyt arvioinnit ja itsearviointit. Jaottelu on tehty niin, että itsearviointiksi on luokiteltu kaikki ne arvioinnit, jotka on tehty Mamkin aloitteesta omaa kehittämistyötä varten. Muut arvioinnit ovat olleet ulkopuolisia varten tehtyjä arviointeja. Mira Huusko toteaa väitöskirjassaan (Huusko, M. 2009. *Itsearviointi suomalaisissa yliopistoissa: arvoja, kehittämistä ja imagon rakentamista.*), että jos itsearviointi tehdään ulkopuolisille omaa toimintaa kuvaillen, ei pitäisi edes puhua itsearviointista. Ulkopuoliselle taholle tehtävässä itsearviointissa on vaarana, että omasta toiminnasta pyritään antamaan mahdollisimman suotuisa kuva ja asioita saatetaan kaunistella tai selitellä. Raportin avoimuuteen saattaa vaikuttaa pohdinta siitä, miten ulkopuoliset lukevat ja tulkitsevat itsearviointia. Itsearviointin käyttötarkoitus ohjaa siis arviointia. Auditointia varten tehtävässä itsearviointissa edellä kuvatut vaarat ovat ilmeisiä, koska korkeakoulun tavoitteena on vähintäänkin läpäistä auditointi tai jopa saada mahdollisimman hyvä arviointi auditointikohteista.

Itsearviointit Mamkissa



KUVA 1. Itsearviointit ja muut arvioinnit Mamkissa

Mamkin laatujärjestelmän auditointia varten tehdyssä itsearvioinnissa pyrimme raportin ohjeistuksessa esitetyn toiveen mukaisesti tekemään mahdollisimman reflektioivaa itsearviointia. Keskeistä oli myös kehittämiskohteiden tunnistaminen ja laatutyön käytänteiden konkreettinen kuvaus. Sovimme etukäteen, että itsearviointia ohjaavat periaatteet ovat samoja kuin muutenkin laatutyössämme noudatettavat periaatteet eli rehellisyys, avoimuus ja osallistavuus.

Auditointiin valmistautuminen ja itsearvioinnin pohjustaminen aloitettiin jo vuonna 2010, kun esimiehille suunnatun laatukoulutuksen yhteydessä tehtiin laatujärjestelmän itsearviointi. Arviointiin osallistuivat sinä vuonna laatukoulutuksessa mukana olleet johtajat, päälliköt ja esimiehet sekä yksiköiden laatuvaastavat. Osallistujia oli 27. Arviointi toteutettiin sillä hetkellä voimassa olleen Korkeakoulujen arviointineuvoston (KKA) auditointikäsikirjan mukaisesti. Itsearvi-

oinnissa arvioitiin Mamkin laatujärjestelmän kattavuutta, toimivuutta ja vaikuttavuutta. Arviointi kohdistui laatujärjestelmän kokonaisuuteen ja korkeakoulun perustehtävien (koulutus, tutkimus- ja kehitystyö, yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö) laadunhallintaan. Itsearviointinnissa käytettiin samaa kriteeristöä kuin KKA:n auditoinneissa. Kriteeristö sisältää puuttuvan, alkavan, kehittyvän ja edistyneen laadunhallinnan luonnehdinnat kaikista arviointikohteista.

Itsearviointinnissa kävi ilmi, että laatujärjestelmä on kattava ja sen kokonaisuus on kunnossa, järjestelmää seurataan, arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti ja se myös tukee johtamista. Muita järjestelmän vahvuuksia olivat selkeästi määritellyt vastuut, henkilöstön ja opiskelijoiden osallistuminen laadunhallintaan sekä tiedon välittäminen korkeakoulun sisällä. Eniten kehitettävää arvioitiin olevan TKI-toiminnan laadunhallinnan kehittämisessä, kerätyn tiedon hyödyntämisessä, kehittämistyön dokumentoinnissa ja osallistumisen parantamisessa erityisesti sidosryhmien osalta. Kaiken kaikkiaan todettiin, että itse järjestelmä on kunnossa, mutta sen hyödyntäminen on epätasaista ja osin puutteellista.

Arviointikohteista parhaiksi arvioitiin tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan kattavuus ja vaikuttavuus sekä laatujärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen. Näiden kohteiden arvioitiin olevan tasolla kehittyvä, mutta niissä oli runsaasti myös edistyneen tason piirteitä. Eniten kehitettävää oli laatujärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuudessa ja saatavuudessa korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta, jonka arvioitiin olevan alkavalla tasolla. Kokonaisuudessaan Mamkin laatujärjestelmän arvioitiin olevan kehittyvällä tasolla. Tulokset analysoitiin ja niiden pohjalta laadittiin kaksivuotinen toimenpidesuunnitelma kehittämistyön linjaamiseksi ja vuonna 2011 järjestettiin laatukoulutus myös yksiköiden laatuvaastaaville. Itsearviointiraportin arviointiosioita työstettiin ryhmissä tämän koulutuksen aikana syksyllä 2011.

Valmistautuminen toiselle auditointikierrokselle

Helmikuussa 2011 laatu- ja palvelujohtaja ja laatusuunnittelija tekivät laitoksilla laatujärjestelmän mukaisen katselmuksen eli ns. laatukierroksen. Laatukierrosta varten laitokset ja yksiköt tekivät itsearviointin omasta laaturyöstään. Itsearviointinnissa arvioitiin seuraavia asioita: laatujärjestelmän vastuunjako, laatujärjestelmän dokumentaatio ja viestivyyt, laitoksen/yksikön laatuksulttuuri, laatujärjestelmän toimivuus organisaation eri tasoilla ja korkeakoulun

perustehtävien laadunhallinta. Laitosten ja yksikköjen raportteja käytettiin hyväksi itsearviointiraportin laadinnassa. Näin aikaisessa vaiheessa tehty itsearviointi toimi myös orientaationa auditointiin, ja sen avulla välittyi tietoa auditoinnista laajalle joukolle Mamkin toimijoita.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt valittiin siten, että kaikki koulutusohjelmat tekivät pohjatyön, alkavat ja päättyvät koulutusohjelmat ”soveltuvin osin”. Kevään 2012 aikana järjestettiin neljä workshop-tilaisuutta, joissa koulutusohjelmien itsearviointeja työstettiin yhdessä. Ensimmäisessä workshopissa keskusteltiin itsearvioinnin toteuttamisesta, ryhmätöissä pohdittiin koulutusohjelman laatuympyrää sekä koulutusohjelmien laadunhallinnan menettelytapojen toimivuutta, kuormittavuutta ja vaikuttavuutta. Kolme muuta workshoppia noudattelivat itsearviointiraportin kohdan 5 sisältöä. Koulutusohjelmat tekivät etukäteen alustavan itsearviointiraportin koulutuksen suunnittelusta, koulutuksen toteutuksesta ja laatutyön vaikuttavuudesta. Raportteja käsiteltiin ryhmissä ja yhdessä keskustellen. Näytöt valitsi johtoryhmä ennalta sovittujen valintaperusteiden avulla. Tukipalvelut tekivät omat itsearviointinsa kevään 2012 aikana raportin kohtaan 4, jossa pyydetään arvioimaan toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallinnan toimivuutta, kuormittavuutta ja vaikuttavuutta. Myös tätä tuettiin workshop-työskentelyllä.

Mamkin yhteisen päätöksen mukaisesti kaikki koulutusohjelmat perehtyivät auditointiin liittyvään ohjeistukseen ja laativat auditointikäsikirjan mukaisen itsearvioinnin koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyvästä laadunhallinnasta sekä laatutyön vaikuttavuudesta. Myös eri vaiheissa päättymistä olevat tai juuri aloittaneet koulutusohjelmat tekivät arvioinnin siltä osin kuin se oli mahdollista. Työ aloitettiin vuoden 2012 alussa, ja se kesti syksyllä siihen saakka, kun auditointiryhmä ilmoitti kolmanneksi auditointikohteeksi valitsemansa koulutusohjelman.

Laitoksilla oli mahdollisuus toteuttaa itsearviointi valitsemallaan työskentelymenetelmällä, ja prosessista vastasivat laitosten laatuvaikuttajat ja tietysti viimekädessä koulutusjohtajat. Yhteisenä tavoitteena itsearviointiprosessilla oli vahvistaa laitosten laadunkulttuuria ja sitouttaa henkilöstöä ja opiskelijoita laadun kehittämiseen. Prosessin laatua ja yhdenmukaisuutta varmistettiin kaikille koulutusohjelmille yhteisillä workshop-tilaisuuksilla.

Tyypillisimmällään laitosten koulutusohjelmien itsearviointi eteni niin, että laativastaava laati suunnitelman itsearviointiraportin sisällystään ja hankki tarvittavat pohjatiedot. Varsinainen teksti raporttiin tuotettiin laativastaavan ja koulutusohjelman vastuuhenkilön (silloinen koulutusvastaava) yhteistyönä. Arviointia kirjoitettaessa haasteena oli se, että keskitytään koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen nimenomaan laadunhallinnan näkökulmasta eikä ainoastaan kuvata toimintaa.

Laativastaavat osallistuivat Mamkin yhteisiin workshoppeihin, joissa jokainen sai uusia näkökulmia ja ohjeita itsearvioinnin eteenpäin viemiseen. Workshoppeissa kiinnitettiin erityistä huomiota itsearviointiraportin tarkoitukseen eli laadunhallinnan toimivuuden kuvaamiseen koulutuksen eri vaiheissa. Raporttia käsiteltiin laitosten laatu- ja johtotiimeissä, opiskelijoiden kehittämisfoorumeissa ja henkilöstöpalavereissa. Näin teksti täydentyi eri käsittelyvaiheissa ja mukaan saatiin tarvittava tieto mahdollisimman monipuolisesti.

Mamk-tasolla itsearviointiraporttia työstettiin syksystä 2011 lähtien pienessä työryhmässä, joka tavallaan toimi raportin toimituskuntana. Ryhmään oli koottu Mamkin paras laatuosaaminen, ja sen jäsenet edustivat korkeakoulun perustehtäviä eli mukana olivat opeusjohtaja, kehityspalvelujen kehittämispäällikkö, kaksi koulutuksen laitosten laativastaavaa, laatusuunnittelija ja ”päätoimittajana” toiminut laatu- ja palvelujohtaja. Ryhmä kokoontui lähes viikoittain noin kolmen tunnin ajan kerrallaan työstämään raporttiluonnoksen osia. Lopullinen KKA:lle lähetetty raportti olikin 65. versio raportista.

Raportin luonnosta käsiteltiin säännöllisesti laatu- ja arviointitiimin kokouksissa. Raportin luonnosversiot julkaistiin henkilöstön sisäisillä verkkosivuilla, ja niistä pyydettiin kommentteja ja lausuntoja. Luonnosta käsiteltiin myös johtoryhmässä, johtoryhmän ja Oy-hallituksen työseminaarissa, AMK-hallituksen kokouksessa, kehittämissuunnitelman kokouksissa, laativastaavien laatu- ja johtokahvitilaisuuksissa ja MAMOKin hallituksen workshopissa. Koulutusohjelmakohtaisia osioita käsitelivät laitokset johtotiimeissä ja laitoskokouksissa sekä opiskelijoiden kanssa kehittämisfoorumien kokouksissa. Johtoryhmä hyväksyi itsearviointiraportin kokouksessaan 28.8.2012.

Arviointiprosessin tuottamat oivallukset

Itsearviointiraporttia valmistellut työryhmä ja muut sen tuottamiseen osallistuneet pitivät arviointiprosessia erittäin haasteellisena. Monien raportissa käytettyjen käsitteiden määrittely ja arviointi osoittautuivat vaativaksi tehtäväksi. Raportin ohjeistuksessa on kaikkiaan 14 arvioitavaa käsitettä: kuormittavuus, vaikuttavuus, toimivuus, osallistavuus, sitoutuneisuus, käytettävyys, kattavuus, onnistuneisuus, selkeys, edustavuus, tarkoituksenmukaisuus, aktiivisuus, merkittävyys ja systemaattisuus, joita arvioidaan useissa eri kohdissa. Kaikkein eniten, yhteensä 16 kertaa, arvioidaan kuormittavuutta. Toiseksi eniten arvioidaan vaikuttavuutta (15 kertaa) ja kolmanneksi eniten (14 kertaa) toimivuutta.

Auditointikohteiden arviointikriteereissä käytetään vain osittain samoja arvioitavia käsitteitä kuin itsearviointinnissa. Esimerkiksi edistyneen tason arvioinnissa käytetään kaikkiaan 17 arvioitavaa käsitettä. Yhteisiä käsitteitä on yhdeksän: systemaattisuus, selkeys, sitoutuneisuus, aktiivisuus, vaikuttavuus, toimivuus, kuormittavuus, tarkoituksenmukaisuus ja osallistavuus. Sellaisia käsitteitä, joita arvioidaan vain itsearviointinnissa, on viisi: käytettävyys, kattavuus, onnistuneisuus, edustavuus ja merkittävyys. Edistyneen tason arvioinnissa auditointiryhmä arvioi kahdeksaa käsitettä, joita ei arvioida itsearviointinnissa. Nämä ovat vakiintuneisuus, jatkuvuus, tuloksellisuus, mielekkyys, ajantasaisuus, tehokkuus, dynaamisuus ja kokonaisvaltaisuus.

Arvioitavien käsitteiden painoarvo vaikuttaa itsearviointinnissa olevan erilainen kuin auditointiryhmän tekemässä auditointikohteiden arvioinnissa. Kun itsearviointinnissa ohjeistuksen mukaan arvioidaan eniten kuormittavuutta (16 kertaa), niin se esiintyy edistyneen tason arvioinnissa vain neljä kertaa. Edistyneellä tasolla kiinnitetään kaikkein eniten huomiota systemaattisuuteen, jota arvioidaan peräti 27 kertaa. Sen sijaan itsearviointinnissa systemaattisuutta arvioidaan vain yhdessä kohdassa, kun pyydetään arvioimaan laatujärjestelmän kehittämistyön systemaattisuutta. Itsearviointiraportissa ja edistyneen tason arvioinnissa käytettyjen käsitteiden määrää vertaillaan taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Itsearviointiraportissa ja auditointikohteiden arvioinnissa käytettyjen käsitteiden vertailua

Krt.	Itsearviointiraportti	Edistyneen tason arviointi	Krt.
16	Kuormittavuus *)	Systemaattisuus	27
15	Vaikuttavuus	Vakiintuneisuus	17
14	Toimivuus	Selkeys	15
7	Osallistavuus	Jatkuvuus	12
5	Sitoutuneisuus	Sitoutuneisuus	8
4	Käytettävyys	Aktiivisuus	7
4	Kattavuus	Vaikuttavuus	7
4	Onnistuneisuus	Tuloksellisuus	5
3	Selkeys	Toimivuus	4
2	Edustavuus	Mielekkyyttä	4
2	Tarkoituksenmukaisuus	Kuormittavuus	4
1	Aktiivisuus	Ajantasaisuus	1
1	Merkittävyys	Tehokkuus	1
1	Systemaattisuus	Tarkoituksenmukaisuus	1
		Osallistavuus	1
		Dynaamisuus	1
		Kokonaisvaltaisuus	1
*) yhteiset käsitteet on merkitty sinisellä värillä			

Arvioitavien käsitteiden vertailu herättää monia kysymyksiä. Itsearviointiraportin mukaan kuormittavuus vaikuttaisi olevan kaikkein kriittisin laatujärjestelmän ominaisuus, mutta edistyneellä tasolla sitä arvioidaan vain neljässä kohdassa. Sen sijaan edistyneen tason arviointikriteerien mukaan tärkeintä olisi laatutyön systemaattisuus, mutta itsearvioinnissa sitä arvioidaan vain yhdessä kohdassa ja se kohdistuu laatujärjestelmän kehittämismenettelyihin. Onko johtopäätös se, että korkeakoulun uskotaan itse pystyvän arvioimaan laatujärjestelmänsä kuormittavuutta, vaikuttavuutta ja toimivuutta mutta systemaattisuutta, vakiintuneisuutta ja selkeyttä arvioi paremmin ulkopuolinen auditointiryhmä?

Näin jälkeenpäin voi tietysti arvioida, että käytimme ehkä liikaakin aikaa käsitteiden pohtimiseen. Esimerkkinä voi mainita, että jouduimme kovasti miettimään, miten arvioisimme laatujärjestelmän tavoitteiden asettamistavan onnistuneisuutta. Jos tavoitteet ovat hyvät ja selkeät, seuraako siitä automaattisesti se, että niiden asettamistapa on onnistunut? Tai päinvastoin – jos tavoitteet ovat huo-

not, voiko niiden asettamistapa siinä tapauksessa olla onnistunut? Yhteisen käsityksen muodostaminen käsitteistä oli kuitenkin tärkeää, koska halusimme osallistaa mamkilaisia mahdollisimman laajasti raportin laatimiseen.

Oman laatutyömme kehittämisen kannalta keskeisimpiä oivalluksia oli laatuympyrän käytön kirkastuminen prosessissa mukana olleille ja sen vieminen eri konteksteihin. Teimme itsearviointiraporttiin omat tarkennetut laatuympyrät tutkintotavoitteiselle koulutukselle, TKI-toiminnalle, yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle ja aluekehitystyölle sekä elinikäiselle oppimiselle. Lisäksi prosessin aikana tehtiin mm. koulutusohjelmakohtaisia ja tukipalvelujen laatuympyröitä. Näissä laatuympyröissä päästiin syvemmälle eri toimintojen laadunhallintaan kuin melko pelkistetyssä yleisessä laatuympyräsämme. Laatuympyrän käyttäminen vahvisti kehittämistoimenpiteiden merkitystä laadunhallinnassa ja toiminnan kehittämisessä. Samalla syveni käsitys laadunhallinnan strategialähtöisyydestä, eri strategioiden sekä laadunhallinnan ja toiminnan tuloksellisuuden välisistä yhteyksistä ja toiminnan prosessimaisuudesta. Raportin laatijat ja muut prosessiin osallistuneet oppivat myös yhä paremmin arvioimaan kriittisesti Mamkin toimintaa ja laatujärjestelmää.

Vaikka Mamkissa tehdään laatutyötä jatkuvasti ja systemaattisesti toiminnan kehittämiseksi, terävöitti auditointiin valmistautuminen vielä laatujärjestelmän kehittämismenettelyjä. Arviointiprosessin aikana totesimme myös, että edellisen auditoinnin jälkeen vahvuuksia on ylläpidetty, joitakin asioita on korjattu ja joissakin eteneminen ollut hidasta. Tätä kuvataan tarkemmin laatujärjestelmän kehittämistä kuvaavassa artikkelissa.

Prosessin onnistuneisuus

Systemaattinen, pitkäjänteinen ja yhteisöllinen toimintatapa raportin laatimisessa auttoivat arviointiprosessin eteenpäin viemisessä. Auditoinnista tiedottaminen ja raporttien käsittely yhdessä paransivat henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien edustajien tunteista laatujärjestelmästä. Raportin työstäminen osittain pienessä ydinryhmässä ja osittain laajemmissa kokoonpanoissa toi työskentelyyn hedelmällistä vuorovaikutusta. Laajan joukon osallistuminen itsearviointiin lujitti ennestäänkin vahvaa osallistavaa laatukulttuuriamme.

Auditoinnista tiedotettiin osallistujille tarpeeksi ennen auditointihaastattelua, vain yksi henkilö koki saaneensa liian vähän tietoa. Vastanneista 73 prosenttia oli käyttänyt Mamkin intraneteissa ole-

vaa auditointiaineistoa, jonka riittävyys ja käytettävyys arvioitiin hyväksi. Kysymyksessä: ”Millaiseksi arvioit aineiston riittävyyden” -keskiarvo oli 4,67. Kysymyksessä: ”Millaiseksi arvioit aineiston käytettävyyden” – keskiarvo oli 3,93. Kysymysten arviointiasteikko oli 1=heikko, 5=erinomainen.

Haastatteluihin osallistuneilta kysyttiin, miten he olisivat kehittäneet auditointiin valmistautumista. Vastaajista noin 19 prosenttia ei olisi muuttanut valmistautumista, jota kommentoitiin esimerkiksi seuraavasti: *Homma oli hyvin hoidettu. tai Step by step -lähestymistapa oli hyvä eli pikku hiljaa laatuauditoinnista kerrottiin lisää ja eri foorumeilla.* Saman verran vastaajista olisi toivonut enemmän sparrausta, harjoittelua, haastatteluryhmien omia tapaamisia tai jopa ”testiauditointia” konkreettisine kysymyksineen ja vastauksineen. *Mahdollisia kysymyksiä kaipaillin kovasti ennakoon...*, totesi yksi vastaajista. Muutaman vastaajan (4/59) mielestä materiaalia oli turhan paljon eikä siihen ehtinyt tarpeeksi perehtyä.

Auditointiprosessi todella vahvisti laatukulttuuria entisestään, mikä voidaan todeta mm. seuraavista kyselyssä esitetystä kommentista: *Auditointi on antanut myös omaan työhön ja koulutusohjelman kehittämiseen paljon uutta ja vaikutukset näkyvät siten myös yksilö- ja yksikkötasolla.* Auditoinnin päätösseminaarissa torstaina 14.3.2013 rehtori Heikki Saastamoinen totesi, että auditointi oli positiivinen, vaikkakin mittava, prosessi. *Erityisen yllättävää oli, miten auditointi yhdisti henkilökunnan, opiskelijat ja sidosryhmät. Kaikki puhalsivat yhteen hiileen ja jokainen halusi tehdä parhaansa auditoinnin eteen.* Päätösseminaarissa kuultiin myös henkilöstön ja opiskelijoiden edustajien näkemyksiä auditoinnista ja laatutyöstä. Lehtori Arto Sormunen edusti ympäristötekniikan koulutusta, joka oli yksi auditointikohteista. Sormunen kiteytti Mamkin laatutyön – ja myös muun toiminnan – kahteen sanaan: jatkuva parantaminen. *Laatutyö on joukkuepeliä. Jääkiekkotermein ”pitkä päätyyn ja perään” -tyylillä ei pärjää, vaan koko joukkueen on toimittava yhdessä, systemaattisesti. Omassa koulutusohjelmassa tunnistamme ja tiedostamme jatkuvan parantamisen osana arkipäivää ja toimimme sen mukaan. Emmekä kehitä toimintajärjestelmäämme auditointia varten, vaan toimintaa ja toimintaympäristöä varten.*

Opiskelija Niko Mansikka korosti puheessaan auditointiryhmänkin kiittelemää opiskelijavastaava-systeemiä. Hänen mukaansa opiskelijavastaavat pitävät opiskelijaa hyppysellä. *Mamkissa opiskelijat viihtyvät, tulevat toimeen hyvin keskenään ja henkilökunnan kanssa. Tämä puolestaan näkyy siinä, että opinnot edistyvät ja opiskelijat valmistuvat ajallaan.* Mansikka myös kiitteli sitä, että Mamkissa

opiskelijat pääsevät vaikuttamaan opintojen sisältöön ja muuhun toimintaan. Palautetta kerätään ja siihen vastataan.

Kaikkien koulutusohjelmien osallistuminen tutkintotavoitteisen koulutuksen näyttöjen työstämiseen lisäsi koulutusohjelmien yhteistyötä ja edisti hyvien käytänteiden levittämistä. Tiukka aikataulu ja samaan aikaan käynnissä ollut laaja opetussuunnitelmauudistus kuormittivat koulutusohjelmien vastuuhenkilöitä, ja osa raporteista jäi valitettavasti kevyehkölle tasolle. Arvio-osuuksissa hyödynnettiin mahdollisimman paljon laatujärjestelmän mukaisia palautteita ja arviointeja. Lisäksi tehtiin joitakin selvityksiä ja arviointeja täydentämään palautejärjestelmän tuottamaa tietoa.

Mamkin auditointiraportissa viitataan itsearviointiraporttiin vain yhdessä kohdassa. Strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen arvioinnin yhteydessä todetaan, että Mamkin tuottama kuvaus laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmästä antaa lähes oppikirjamaisen kuvan loogisesta ja kattavasta toiminnasta. Auditointiryhmä totesi tämän perusteella, että auditointivierailun ydinkysymykseksi muodostui se, toimiiko järjestelmä todella myös käytännössä niin kuin itsearviointiraportissa oli kuvattu. Ryhmä totesi perehdyttyään laajaan aineistoon ja haastateltuaan yli sataa korkeakouluyhteisöön kuuluvaa, että laatujärjestelmä toimii kokonaisuutena hyvin. Mamkin johto, henkilöstö ja opiskelijat ovat sitoutuneita laatujärjestelmän ylläpitoon, käyttöön ja kehittämiseen. Ryhmä toteaa, että tämä edellyttää sitä, että johtajat pitävät aktiivisesti huolta laatutyön toimivuudesta korkeakoulun arjessa. Tästä huolimatta ryhmä löysi kehitettävää siinä, miten laatutyö tukee koko yhteisön toiminnan laatua. Suurimpana puutteena raportissa nostetaan esille puutteet vuorovaikutuksessa yli yksikkörajojen.

KORKEAKOULUN LAATUPOLITIikka

Marjo Nykänen

Tässä artikkelissa kuvataan ja arvioidaan Mikkelin ammattikorkeakoulun (Mamk) laatupolitiikkaa. Auditointikäsikirjan mukaan korkeakoulun laatupolitiikalla tarkoitetaan laatujärjestelmän tavoitteista ja vastuunjaosta, järjestelmän ja sen tuottaman tiedon dokumentoinnista sekä järjestelmän viestivyydestä muodostuvaa kokonaisuutta. Mamkissa laatupolitiikalla tarkoitetaan laatutyön yleisiä periaatteita.

Itsearviointiosiossa kuvataan ensin laatujärjestelmän keskeiset tavoitteet ja se, miten ne on asetettu. Tavoitteiden osalta arvioidaan selkeyttä ja niiden asettamistavan onnistuneisuutta. Laatujärjestelmän vastuut kuvataan ja vastuunajon toimivuutta arvioidaan vastuunjaon selkeyden, tarkoituksenmukaisuuden ja kuormittavuuden osalta. Myös laadunhallinnan vastuuhenkilöiden osaamistasoa ja sitoutumista tehtäväänsä arvioidaan. Dokumentaation ja viestinnän osalta kuvataan, miten laatujärjestelmä ja sen tuottama tieto dokumentoidaan, miten käyttäjäryhmien tiedontarpeet selvitetään ja otetaan huomioon ja miten laatujärjestelmän tuottamasta tiedosta viestitään. Dokumentaation selkeyttä ja käytettävyyttä arvioidaan eri toimijoiden tiedontarpeiden kannalta. Myös tiedottamisen tarkoituksenmukaisuutta, aktiivisuutta ja onnistuneisuutta arvioidaan. Lopuksi kuvataan, millainen korkeakoulun laatukulttuuri on ja millaisten konkreettisten keinojen avulla laatukulttuurin syntymistä ja kehittymistä edistetään. Myös laatukulttuuria ja sen kehitysvaihetta korkeakoulussa arvioidaan.

Mamkin tavoitteena on toiminnan laadun jatkuva parantaminen. Hyvä laatu saavutetaan kehittämällä ammattikorkeakoulun koulutuksen, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan, palvelutoiminnan sekä tukipalvelujen laatua kohti erinomaisuutta. Tähän pyritään käyttämällä laatujärjestelmää niin, että ammattikorkeakoulun päätöksenteko ja toiminnan parantaminen perustuu laatujärjestelmän systemaattisesti tuottamaan tietoon.

Laadukas toiminta varmistaa Mamkin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja on myös kilpailutekijä. Laadun tavoitteet, ylläpito ja parantaminen perustuvat Mamkin strategioihin ja integroituvat ammattikorkeakoulun ja sen eri yksiköiden toimintaan. Toiminnan laadun arviointiin ja kehittämiseen valitaan tehokkaita, taloudellisia ja henkilöstöä sekä opiskelijoita laadun parantamiseen motivoivia toimintamalleja ja menettelyjä. Laatutyössä noudatetaan avoimuutta, luotettavuutta ja luottamuksellisuutta.

Laatujärjestelmän tavoitteet

Mamkin laatujärjestelmän tavoitteet on määritelty laatukäsikirjassa. Tavoitteena on tuottaa systemaattisesti tietoa johtamisen ja toiminnan kehittämisen tueksi ja näin varmistaa toiminnan laatu, yhdenmukaistaa käytäntöjä ja levittää hyviä toimintamalleja, tukea korkeakoulu yhteisön jäsenten osallistumista toiminnan kehittämiseen ja vahvistaa laatukulttuuria. Laatujärjestelmä tukee saumattomasti strategialähtöistä johtamista ja toiminnan kehittämistä. Tavoitteita on jäsennelty laatujärjestelmän kehittämisen myötä laatukäsikirjan päivitysten, itsearviointien ja laatukoulutusten yhteydessä. Tavoitteiden selkeys on lisääntynyt laatujärjestelmän kehittämisen myötä, ja tavoitteiden kuvaus on jäsentynyt ja terävöitynyt nykyiseen ytimekkääseen muotoonsa. Tavoitteissa on otettu huomioon saatu palaute mm. ensimmäiseltä auditointikierrokselta. Mamkissa pyritään siihen, että laatujärjestelmä ei ole itsetarkoitus vaan toiminnan kehittäminen on tärkeintä.

Tavoitteiden asettamistapaa voidaan pitää onnistuneena, koska Mamkin johto ja henkilöstö ovat sitoutuneet tavoitteisiin. Tavoitteet tukevat hyvin strategista johtamista ja toiminnan ohjausta, ja laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa kehittämisen tueksi. Tätä kuvataan tarkemmin strategisesta johtamisesta ja toiminnan ohjauksesta kertovassa artikkelissa. Tavoitteiden asettamiseen ovat osallistuneet kaikki Mamkin toiminnan kehittämisestä keskeisesti vastuussa olevat toimijat. Tuoreimpaan keskusteluun osallistuvat vuosina 2010 ja 2011 laatukoulutuksessa ja laatujärjestelmän itsearvioinnissa Mamkin koko johto ja esimiehet sekä yksiköiden laatu vastaavat. Laatukäsikirjan päivitykset on käsitelty laatutiimissä ja ne on hyväksytty johtoryhmässä. Tarkoitus on, että korkeakoulu yhteisössä kaikki osaavat toimia omassa roolissaan laatupolitiikan mukaisesti. Jotta laatujärjestelmän tavoitteisiin todella sitoudutaan, saattaisi olla hyvä, että vielä laajempi joukko olisi mukana määrittelemässä tavoitteita.

Laatujärjestelmän vastuunjako

Mamkin laatujärjestelmän vastuut kuvataan laatukäsikirjassa olevassa vastuunjakotaulukossa. Rehtorilla on kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun toiminnan laadusta ja tuloksista. Ylimmässä johdossa vararehtori/kehitysjohtaja, hallinto- ja talousjohtaja, opetusjohtaja sekä laatu- ja palvelujohtaja vastaavat oman toimialueensa toiminnan laadusta ja tuloksista. Laatu- ja palvelujohtajalla on kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun laatupolitiikan toteutumisesta laatujärjestelmän avulla. Lisäksi laatu- ja palvelujohtaja tukeaan laatusuunnittelija ja laatu- ja arviointitiimi vastaa mm. laatujärjestelmän kehittämisestä, laadunhallinnan koordinoinnista ja ohjeistuksesta yksiköille, viestinnästä ja dokumentoinnista sekä palautekyselyiden käynnistämisestä ja Mamk-tason tulosten analysoinnista sekä Mamk-tason kehittämistoimenpiteiden käynnistämisestä, seurannasta ja arvioinnista.

Yksikkötasolla johtajalla on vastuu yksikön toiminnan laadusta ja tuloksista, yksikön laadunhallinnan toimivuudesta, yksikön kehittämistoimenpiteiden käynnistämisestä, seurannasta ja arvioinnista sekä jokaisen yksikössä työskentelevän laatutietoisuudesta. Yksikön laatuvaastavat tukevat yksikön johtajaa laatutyössä ja vastaavat palautekyselyiden käynnistämisestä ja yksikön tulosten analysoinnista ja niistä tiedottamisesta sekä laadunhallintaan liittyvästä dokumentoinnista yksikkötasolla yhteisen ohjeistuksen mukaisesti. Opiskelijavastaavilla on erityistehtävänä esitellä laatujärjestelmä opiskelijoille ja käsitellä laatuvalutteen tulokset opiskelijoiden kanssa.

Yksilötasolla henkilöstöllä on vastuu oman tehtäväalueensa toiminnan laadusta ja kehittämisestä ja oikeus antaa kehittävää palautetta. Opiskelijoilla puolestaan on vastuu omasta oppimisestaan ja opintojensa etenemisestä ja oikeus antaa kehittävää palautetta. Opiskelijakunta MAMOK ja alakohtaiset opiskelijayhdistykset nimeävät edustajansa AMK-hallitukseen, kehittämistiimeihin ja laitostasolla kehittämisfoorumeihin ja laitosten omiin tiimeihin.

Kehittämistiimeillä on keskeinen rooli myös laadunhallinnassa. Laatu- ja arviointitiimi valmistelee laadunhallintaan liittyvät asiat johdoryhmän ja/tai AMK-hallituksen päätettäväksi. Tiimin puheenjohtajana toimii laatu- ja palvelujohtaja ja sihteerinä laatusuunnittelija. Tiimin jäsenet edustavat koulutusta, TKI-toimintaa, palvelutoimintaa, tukipalveluja ja opiskelijoita, ja lisäksi tiimissä on mukana yksi kou-

lutusjohtaja. Koulutustiimin tehtävänä on opetustoiminnan yhteisten prosessien johto, suunnittelu ja ohjaus. Tiimin puheenjohtajana toimii opetusjohtaja, ja jäseniä ovat koulutusjohtajat, keskeisten opetuksen tukipalvelujen päälliköt sekä opettajien, muun henkilöstön ja opiskelijoiden edustajat.

TKI-tiimi vastaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan kokonaisuuden ohjaamisesta ja kehittämisestä, hankevalmistelun ja -hallinnon prosessien kehittämisestä, TKI-toiminnan laadunhallinnan kehittämisestä ja projektien riskienhallinnan kehittämisestä. Monialaisen tiimin puheenjohtajana toimii vararehtori/kehitysjohtaja ja jäsenenä on TKI-toiminnan, koulutuksen ja palvelutoiminnan edustajia sekä opiskelijajäsen. Palvelutiimin tavoitteena on kehittää, määrittää ja toteuttaa käytäntöjä, jotka tukevat asiantuntija- ja täydennyskoulutuspalveluiden tuottamista, myymistä ja markkinointia sekä kasvattavat Mamkin palveluliiketoiminnan volyymia ja kannattavuutta. Tiimin puheenjohtaja on laatu- ja palvelujohtaja ja sen jäseniä ovat keskeisten palvelukokonaisuuksien edustajat.

Mamkin tasolla laatujärjestelmän vastuunjako on selkeä ja tarkoituksenmukainen. Laatujärjestelmän vastuut on määriteltä laatuksikirjassa. Vastuunjaon toimivuus on todennettu katselmuksissa ja itsearvioinneissa. Laitos- ja yksikötasolla vastuunjako on itsearviointien mukaan yleensä varsin selkeä, tarkoituksenmukainen ja toimiva. Yksiköiden välillä on kuitenkin eroja ja osassa yksiköitä vastuunjako koetaan osittain epäselväksi. Yksiköissä laaturyötä on resursoitu laatuvasoaville, joiden tehtävänä on huolehtia erityisesti siitä, että korkeakoulun laatujärjestelmän mukaiset kyselyt tehdään ja analysoidaan. Mamkin laatuorganisaatiolta saadaan laitoksen kuormitusta keventäviä sisäisiä laatujärjestelmäpalveluja. Vielä nykyistä vahvemmin voisi jatkossa tulla esille jokaisen työntekijän ja opiskelijan vastuu oman toimintansa laadusta ja sen kehittämisestä. Toiminnan laadun parantamiseen tähtäävien toimenpiteiden suunnittelu-, toteutus- ja seurantavastuista on yksikötasolla syytä sopia selkeämmin.

Mamkissa on paljon laatuosaamista ja laatuasioista kiinnostunutta henkilöstöä. Korkeakoulun johto on vahvasti sitoutunut laadunhallinnan kehittämiseen. Mamkissa ei ole koskaan ollut erillistä laatu-päällikköä vaan tehtävää on hoitanut johtoryhmän jäsen, jolloin laatuasioiden sujuva nostaminen ylimmän johdon käsittelyyn on varmistettu. Mamk-tason laatuorganisaatio on kevyt, koska laatujohtaja hoitaa tehtävää muiden tehtävien ohessa ja ainoastaan yksi laatusuunnittelija on päätoiminen.

Laadunhallinnan keskeiset toimijat ovat osallistuneet korkeakoulujen laatukoulutuksiin, lisäksi on järjestetty omaa laatukoulutusta johdolle ja laativastaaville. Monet ovat myös osallistuneet erilaisiin ulkopuolisiin laatuasiantuntijakoulutuksiin ja hankkineet kokemusta laadunhallinnasta aikaisemmissa työtehtävissään. Useat ovat myös osallistuneet muiden korkeakoulujen auditointeihin ja laatuysikkö-arviointeihin. Suuri joukko mamkilaisia on ollut mukana laatuysikköhakemusten, erikoistumisopintojen akkreditointihakemusten ja ulkoisten auditointien valmistelussa. Tämän itsearviointiraportin työstämiseen osallistui eri tavoin melko tiiviisti lähes sata mamkilaista, joiden lisäksi kaikilla oli mahdollisuus kommentoida raporttia.

Jokaisessa Mamkin yksikössä toimii laativastaava. Heistä monet ovat toimineet tehtävässään pitkään. Laativastaavien osaamista on kehitetty mm. vuoden 2011 *Mamkin laadunhallinta toiminnan kehittämisen tukena* -koulutuksessa. Koulutukseen sisältyi oman yksikön laadunhallintaan liittyvä kehittämissuhteet. Vastaavaan Mamkin laadunvarmistus johtamisen tukena -koulutukseen osallistuivat vuonna 2010 kaikki johtajat ja esimiehet. Myös tähän koulutukseen sisältyi kehittämissuhteet. Koulutuksen aikana tehtiin lisäksi Mamkin laatujohtajien itsearviointi. Molemmista koulutuksista haettiin vastauksia keskeisiin laadunhallinnan kysymyksiin:

- MIKSI laadunhallintaa tarvitaan korkeakouluissa ja Mamkissa?
- MITEN ja millä työkaluilla laadunhallintaa kehitetään?
- MITÄ laatujohtajien kokonaisuuteen kuuluu?
- KETKÄ ovat laadun tekijöitä Mamkissa eli mistä laatujohtajien muodostuu?
- MIHIN ollaan menossa? Mamkin laadunhallinnan kehittämisen suuntaviivat.

Mamk on myös aktiivisesti hakeutunut muiden korkeakoulujen kanssa tehtyihin benchmarking- ja muihin yhteistyöprojekteihin. Mamkissa on tuotettu itse laatujohtajia ja osallistuttu useisiin yhteistyöjulkaisuihin muiden korkeakoulujen edustajien kanssa. Myös lukuisat Mamkiin tehdyt benchmarking-tyyppiset kansalliset ja kansainväliset vierailut ja niihin valmistautuminen ovat osaltaan parantaneet myös omaa osaamista. Mamk käynnisti valtakunnalliset ammattikorkeakoulujen laatujohtajien verkostotapaamiset järjestämällä ensimmäisen *Yhteistyötä laadun vuoksi* -tilaisuuden syksyllä 2010.

Laatujärjestelmän dokumentaatio ja viestivyyys

Mamkillä on jo vuodesta 1996 saakka ollut yhteinen, koko korkeakoulua koskeva laatukäsikirja. Käsikirja *Hyvät tyypit laadun takeena, Mikkelin ammattikorkeakoulun laadunhallinnan yleiset periaatteet*, on viimeksi päivitetty vuonna 2011. (Huom! Laatukäsikirja päivitettiin auditoinnin jälkeen vuonna 2013.) Laatukäsikirjassa kuvataan laatupolitiikka, laatujärjestelmän osat, laatujärjestelmä osana johtamista, laatujärjestelmän vastuut sekä laatujärjestelmän dokumentointi ja viestintä. Laatukäsikirjan liitteitä ovat kuvaus Mamkin strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen yhteyksistä laatujärjestelmään sekä opiskelija-, henkilöstö- ja sidosryhmäpalautteiden mittaussuunnitelma. Mamkin yksiköillä ei ole omia laatukäsikirjoja. Laatukäsikirjan muut osat *Yhteiset prosessit ja Lait, asetukset, säännöt, sopimukset ja menettelyohjeet* ovat pelkästään sähköisessä muodossa kokonaisuudessaan henkilöstöintra Staffissa ja osittain opiskelijaintra Studentissa.

Henkilöstöintra on ensisijainen laatudokumenttien käyttö- ja säilytyspaikka. Sivuilta löytyvät muun muassa tilastotiedot, kehittämissuunnitelma sekä muut strategiat ja toimenpideohjelmat, tulokortit, toimintasuunnitelma ja talousarvio, laatujärjestelmän ja yksiköiden laatutyön kuvaukset, laatukyselyihin liittyvät dokumentit (mittaussuunnitelma, kyselyiden tavoitteet, sisällöt ja tulokset), katselmusten ohjelmat ja muistiot, itsearviointien tulosten yhteenvedot ja konsensuskokousten muistiot, kehittämishankkeiden toteutumisasiaportit sekä laatu- ja arviointitiimin kokousmuistiot ja toimenpidesuunnitelmat toteutumisasiaportteineen.

Osa laatudokumenteista julkaistaan opiskelijaintrassa ja Mamkin ulkoisilla verkkosivuilla, joissa molemmissa on myös englanninkielistä aineistoa. Verkkosivujen laatuosiota on uudistettu vuosina 2008 ja 2011 muuttamalla sivujen rakennetta ja lisäämällä niille aineistoa. Laajemmalla laatujärjestelmää koskevalla tiedottamisella haluttiin osaltaan myös vahvistaa sidosryhmäyhteistyötä. Yksiköt tallentavat laatudokumentit verkkoasemilleen yhteisesti määritellyllä tavalla. Verkkotasemien *Laatutyö*-kansion otsikot ovat laatukäsikirja ja laatutyön periaatteet, laatujärjestelmän kuvaus, prosessit, laatu-palautteet, tulokortti, itsearviointi, laatu-tiimin muistiot ja kehittämistoimet.

Eri käyttäjäryhmien laadunhallintaan liittyviä tiedontarpeita on pyritty palvelemaan entistä paremmin mm. tiedottamalla systemaattisesti palautekyselyjen tuloksista. Palautekyselyistä laaditut tiedotteet julkaistaan kaikilla verkkosivuilla. Tiedotteet dokumentoidaan pysyvästi henkilöstöintran laadunhallintasivuilla.

Tiedontarpeita on selvitetty kyselyillä. Henkilöstöltä kysyttiin viimeksi vuoden 2010 asiakaspalvelukyselyssä laadunhallintapalvelujen osalta mm. laadunhallintaan liittyvän materiaalin selkeydestä ja riittävydestä sekä laatuasioista tiedottamisesta. Opiskelijoille tiedotetaan laadunhallinnasta opiskelun alussa *Ammatillinen kasvu* -opintojaksolla ja myöhemmin laatu-palautteiden käsittelyn yhteydessä. Opiskelijoiden tiedontarpeita selvitettiin keväällä 2012 tehdyssä opinnäytetyössä. Kyselyyn vastasi 296 opiskelijaa, jotka arvioivat laaturyöön liittyviä tiedontarpeita mm. kysymyksellä, *minkälaista tietoa tarvitsisit Mikkelin ammattikorkeakoulun laaturyöstä*. Alumneilta kysyttiin tiedontarpeista syksyn 2011 alumnikyselyssä ja kaikilta ulkoisilta sidosryhmiltä kevään 2012 sidosryhmäkyselyssä.

Laaturyötä koskevan viestinnän tavoitteena on kertoa Mamkin toiminnan tuloksista ja kehittämistoimenpiteistä. Lisäksi viestinnän tavoitteena on nostaa esiin laaturyön merkitys ammattikorkeakoulun toiminnalle ja innostaa henkilöstöä, opiskelijoita ja sidosryhmiä osallistumaan laaturyöön ja sitä kautta toiminnan kehittämiseen. Henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien tiedontarpeita selvitetään palautekyselyissä. Viestinnän suunnittelusta vastaavat laatu- ja palvelujohtaja, laatusuunnittelija ja viestintäpalvelut. Viestinnän toteutukseen osallistuvat näiden tahojen lisäksi laaturiimi, yksiköiden johtajat sekä laatu- ja opiskelijavastaavat.

Tärkeimmät viestintäkanavat ovat henkilöstö- ja opiskelijaintrat, www-sivut, sähköposti, esitteet sekä erilaiset tilaisuudet ja tapahtumat. Keskeisiä viestinnän keinoja ovat kyselytuloksista laaditut tiedotteet, perehdyttämistilaisuudet ja -ohjeet, henkilöstöpäivät ja erilaiset esittelyaineistot. Sidosryhmille viestitään sähköpostilla, verkkosivuilla sekä mediatiedotteilla ja verkkolehdeillä. Www-sivuilla on tietoa sekä suomeksi että englanniksi Mamkin laatu-politiikasta, laaturyöjärjestelmästä, ulkoisista arvioinneista, laaturyöjulkaisuista ja laaturyötapahtumista. Sivuilta löytyvät myös laaturyökäsikirja, laitosten ja yksiköiden laaturyön kuvaukset, laadunhallinnan ja toiminnanohjauksen vuosikellot sekä palautekyselyjen tiedotteet. Laadunhallintaan liittyvistä asioista viestitään myös mm. AMK-hallituksen kokouksissa ja niistä laadituissa mediatiedotteissa.

Tarvittaessa laatutyön viestintää varten suunnitellaan ja toteutetaan kampanjoita, jolloin käytetään normaalia monipuolisempia viestintäkeinoja ja -kanavia. Arviointi- ja palautejärjestelmän tuottamasta tiedosta tehdään vuosittain useita tiedotteita. Tiedotteita tehdään myös johdon katselmuksista, itsearviointeista, auditoinneista ja muista laatutyön kannalta merkittävistä toimenpiteistä.

Vuoden 2012 alussa koko henkilöstölle jaettiin painettu laatukäsikirja. Kaikki aloittavat opiskelijat saavat laatuesitteen, joka on alun perin toteutettu opiskelijaprojektina. Palautekyselyjen tulosten tiedottamisesta opiskelijoille ovat vastuussa opiskelijavastaavat eli OVA:t. Tiimien opiskelijaedustajien perehdyttämisessä käytetään *Opiskelijaedustajan käsikirjaa*. Laatuasioihin perehdyttämistä varten on laadittu myös valmiita PowerPoint-esittelyaineistoja: *Opiskelija kohtaa laadun/Students Meet Quality*, *Mamkin laatutyö/MUAS Quality Presentation* jne.

Mamk-tason dokumentaatiota on kehitetty ja laitoksia on ohjeistettu dokumentoimaan omat laatuaineistonsa yhteisen mallin mukaisesti. Dokumentaatio itsessään on selkeää, mutta erityisesti henkilöstöintran suuri tietomäärä saattaa heikentää sen käytettävyyttä. Vuonna 2010 tehdyssä laadunhallinnan asiakaspalvelukyselyssä henkilöstöä pyydettiin arvioimaan laatudokumentoinnin selkeyttä, riittävyttä ja käytettävyyttä asteikolla 1–5. Parhaimmaksi arvioitiin materiaalin riittävyys:

- Laadunvarmistukseen liittyvä materiaali on selkeää (3,65)
- Laadunvarmistukseen liittyvää materiaalia on riittävästi (3,93)
- Laadunvarmistukseen liittyvää materiaalia on riittävästi englanniksi (3,46)
- Laatuasioista tiedotetaan riittävästi (3,57)
- Lautupalautteiden tulokset ovat hyvin saatavilla (3,70).

Ulkoiset verkkosivut uudistettiin vuoden 2011 lopussa. Henkilöstö- ja opiskelijaintrojen uudistaminen on suunnitteilla yhteistyössä Kyamkin kanssa. Pääasiallinen laatudokumenttien säilytyspaikka, henkilöstöintra, on nykyisellään rakennettu lähinnä korkeakoulun hallinnon näkökulmasta ja esimerkiksi prosessinäkökulmasta rakennettu sivusto voisi palvella käyttäjiä paremmin. Mittaritiedon dokumentointia ja käytettävyyttä on huomattavasti parantanut vuonna 2012 käyttöön otettu johdon uusi tietojärjestelmä (QPR-mittaristo), josta saadaan helposti myös trenditietoa.

Tiedottamiseen on panostettu muun muassa laatimalla kaikkien palautekyselyjen tuloksista tiedote, joka dokumentoidaan pysyvästi. Palautteen perusteella tehdyistä kehittämistoimenpiteistä tiedottamista on myös lisätty siten, että esimerkiksi itsearviointeja koskevien tiedotteiden alussa kerrotaan edellisen arvioinnin pohjalta tehdyistä kehittämistoimenpiteistä. Johdon katselmusten alussa käsitellään edellisen katselmuksen kehittämissuositusten mukaisesti tehdyt toimenpiteet ja suositusten toteutuminen ja nämä tiedot kirjataan muistioihin. Isossa organisaatiossa erilaisia kehittämistoimenpiteitä ja -hankkeita on valtavan paljon, joten kehittämistoimenpiteiden dokumentointi ja niistä tiedottaminen ovat silti edelleen kehittämiskohteita.

Henkilöstö pitää keväällä 2010 tehdyn kyselyn tulosten perusteella laatuasioista tiedottamista varsin hyvänä. Materiaalia katsotaan olevan riittävästi ja se on selkeää, mutta englanninkielistä aineistoa voisi olla vielä nykyistä enemmän. Lautupalautteiden tulokset ovat henkilöstöintrassa hyvin saatavilla ja laatuasioista tiedotetaan riittävästi. Laatusivuja on palautteen perusteella kehitetty. Onnistumiseksi palautekyselyn perusteella voidaan nostaa ystävällinen ja asiantunteva palvelu. Kehitettävää on eniten siinä, että palvelua ei tunneta riittävästi ja kehittämiskohteeksi nostettiinkin laatutyöhön perehdyttäminen yhteistyössä laatutiimin kanssa. Seuraava palautekysely tehdään vuonna 2013.

Opiskelijat saavat kevään 2012 kyselyn mukaan tietoa laatuasioista opiskelijaintrasta, henkilökohtaisissa keskusteluissa ja tapaamisissa, tiedotustilaisuuksissa sekä Mamkin verkkosivuilta ja sähköpostitse. Tiedottaminen laatutyöstä nousi kyselyssä kuitenkin selkeästi kehittämiskohteeksi, jopa 34,8 % vastanneista toivoisi lisää tiedottamista. Kehittämiskohteeksi kyselyn perusteella nostettiin myös *Ammatillinen kasvu* -opintojakson sisällön tarkistaminen niin, että laatuasiat ovat enemmän esillä opiskelun eri vaiheissa, jotta opiskelijoiden tietämys laatutyön merkityksestä kasvaa. Kyselyn perusteella opiskelijat tarvitsevat eniten tietoa opiskelijapalautteista ja ajankohtaisista asioista:

- opiskelijapalautteista (53,3 %)
- ajankohtaisista asioista (52,2 %)
- toiminnan tuloksista (35,4 %)
- lautupalautteiden pohjalta tehdystä kehittämistyöstä (32,6 %)
- en tarvitse mitään tietoa (15,8 %).

Syksyllä 2011 tehdyn alumnikyselyn mukaan 75,3 % kyselyyn vastanneista alumneista saa mielestään tarpeeksi tietoa Mamkista. Vastaajista suurin osa eli 79,7 % piti tärkeimpänä tiedottamisen kanavana www-sivuja. Kevään 2012 sidosryhmäkyselyssä 80 % vastaajista arvioi Mamkilta tulevan tiedon luotettavaksi. Noin 72 % mielestä Mamkin viestintä on asiantuntevaa, noin 65 % mielestä avointa ja noin 58 % vastaajista oli sitä mieltä, että Mamk viestii aktiivisesti

Korkeakoulun laatukulttuuri

Mamkissa laatukulttuurilla tarkoitetaan sellaista toiminnan pitkäjänteisen kehittämisen ilmapiiriä, jossa aktiivisesti ja määrätietoisesti tunnistetaan vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Näiden perusteella käynnistetään, toteutetaan ja seurataan toiminnan ja laadun kehittämistoimia. Kehittämisen tavoitteena on toiminnan laadun jatkuva parantaminen ja vahvuuksien ylläpitäminen ja hyödyntäminen.

Mamkin opiskelijat ja henkilöstö ovat yhteisönä sitoutuneet laatu-työhön. Jokainen korkeakouluyhteisön jäsen vastaa oman toimintansa laadusta ja sen kehittämisestä. Laatutyössä noudatetaan avoimuutta, luotettavuutta ja luottamuksellisuutta. Laatusloganimme on *Hyvät tyypit laadun takeena*, millä haluamme korostaa henkilöstön ja opiskelijoiden roolia laadun tekijöinä. Laatukulttuurimme on muovautunut laatu-työn pitkän historian aikana. Laatukulttuurin syntymistä ja kehittymistä on edistetty mm. järjestämällä omia laatu-koulutuksia. Mamkin saamat tuloksellisuuspalkkiot on rahastoitu ja niitä käytetään henkilöstön kehittämiseen *Osaavampi Mamk* -hankkeessa. Henkilöstöä on palkittu kehittämiseen osallistumisesta eri tavoin eri vuosina. Vuosina 2005–2009 jaettiin kannustus-palkkioina 1 500 euron *HYVÄ TYYPPI* -palkkioita yksilöille ja tiimeille, jotka olivat erityisen ansiokkaasti osallistuneet Mamkin kehittämiseen.

Uuden henkilöstön perehdyttämistilaisuuksissa ja perehdyttämiskäsikirjassa laadunhallinta on yksi aiheista. Laatuasioista tiedotetaan henkilöstön tiedotustilaisuuksissa ja aktiivisesti henkilöstö- ja opiskelijaintroissa. Uusia opiskelijoita perehdytetään laadunhallintaan *Ammatillinen kasvu* -opintojakson yhteydessä. Kolmen vuoden välein toteutetut laatukierrokset, joissa laatu-pääällikkö ja laatusuunnittelija kiertävät kaikki laitokset ja yksiköt, pyrkivät osaltaan varmistamaan laadunhallinnan tasalaatuisuutta yksikkötasolla.

Vahvuuksia ja kehittämiskohteita nostetaan esille vuosittaisissa johdon katselmuksissa, kolmen–viiden vuoden välein toteutettavissa Mamk-tason ja yksikötason EFQM- itsearvioinneissa sekä muissa itsearvioinneissa. Kehittämiskohteiden perusteella suunnitellaan kehittämishankkeet, joiden toteutumista seurataan prosessikuvausten ja ohjeistusten mukaisesti. Mittavan ja kattavan laatu- ja palautejärjestelmän pohjalta esiin tulleet kehittämiskohteet jalostetaan kehittämistoimenpiteiksi Mamk- tai yksikötasolla.

Opiskelijat ovat mukana Mamkin päätöksenteossa ja kehittämisessä monin eri tavoin, esimerkiksi jäsenenä tiimeissä, lautakunnissa ja AMK-hallituksessa, joissa opiskelijaedustajat tuovat opiskelijoiden näkemyksiä ja kokemuksia ammattikorkeakoulun kehittämiseen. Opiskelijakunta MAMOKin hallituksella ja rehtorilla on vähintään kaksi kertaa lukukaudessa säännölliset tapaamiset, joissa käsitellään ajankohtaisia asioita. Mamk ja MAMOK tarjoavat opiskelijoille myös mahdollisuuksia harrastetoimintaan. Toiminnan tavoitteena on lisätä opiskelijoiden hyvinvointia ja me-henkeä. Ryhmät antavat mahdollisuuden tutustua toisiin opiskelijoihin eri aloilta. Pääosa harrasteryhmien vetäjistä on opiskelijoita. MAMOKin alaisuudessa toimii Mikkelissä ja Savonlinnassa International Club, jonka tarkoituksena on perehdyttää vaihto-opiskelijat opiskelukaupunkiin sekä suomalaiseen kulttuuriin ja opiskeluun.

Mamkin laatu-kulttuuri on oman arviomme mukaan hyvä ja vakiintunut, mikä varmasti osaltaan johtuu laatu-työn pitkästä historiasta. Laatu-työ on muodostunut pitkäjänteisen kehittämistyön myötä osaksi jokapäiväistä työtä ja laadun merkitys ymmärretään laajalti. Toiminnan laatu on myös nostettu strategiseksi tavoitteeksi ja se nähdään kilpailutekijänä. Laatu-työ on osaltaan parantanut strategisten tulosten saavuttamista. Tämä näkyy mm. OKM:n tulospalkkioiden määrässä, joita Mamk on saanut ammattikorkeakouluista toiseksi eniten. Strategian jalkauttamisen myötä laadun merkitys on selkiytynyt henkilöstölle ja opiskelijoille. Myös KKA:n auditointeihin osallistuminen ensimmäisten joukossa on omalta osaltaan lisännyt ”laatu-tietoisuutta”. Vuoden 2006 auditointi viimeistäänkin herätti henkilöstön näkemään laadunhallinnan merkityksen. Toki vieläkin on jonkin verran yksikkö- ja yksilökohtaisia eroja, vaikka käytäntöjä on vuosien mittaan systemaattisesti yhtenäistetty.

Henkilöstön suhtautumista Mamkiin työpaikkana mitataan *Työyhteisön kehittämiskyselyllä*. Laatu-kulttuuria mittaa erityisesti väite *Yhteiseen kehittämiseen osallistuminen on mielestäni tärkeää*. Viimeisen viiden vuoden aikana tehdyissä kyselyissä vastausten keskiarvo on ollut yhtenä vuotena (2009) 4,5 ja muina vuosina 4,4 (as-

teikko 1–5). Tämä on kyselyn korkein keskiarvo eikä vastauksissa ole kovin suurta hajontaa. Työyhteisön kehittämiskyselyn osioiden keskiarvot vuosilta 2009–2012 esitetään taulukossa 1. Vastausprosentti tämän kyselyn osalta on viimeisen viiden vuoden aikana ollut alhaisimmillaan 57 %, korkeimmillaan 67 %. Vastaavasti henkilöstön EFQM-itsearviointiin vuonna 2008 osallistui 78 % henkilöstöstä ja viimeksi vuonna 2009 toteutettuun johdon EFQM-itsearviointiin 86 % johtajista.

TAULUKKO 1. Työyhteisön kehittämiskyselyn osioiden keskiarvot 2009–2012

Teema	2009	2010	2011	2012
Työn luonne	4,06	4,11	4,15	4,12
Tiedonkulku	3,59	3,64	3,74	3,79
Työskentelyolosuhteet	3,93	3,86	3,97	3,99
Työyksikön toimintatavat	3,75	3,79	3,84	3,90
Johtaminen	3,63	3,60	3,70	3,77
Sitoutuminen	4,02	3,99	4,02	3,98
MAMK-osio	3,56	3,61	3,79	3,61

Opiskelijoiden rooli laadunhallinnassa on yksi haastavimpia kehittämiskohteitamme. Suuri osa opiskelijoista jää turhan usein pelkiksi palautteen antajiksi eivätkä he ole aktiivisesti mukana varsinaisessa kehittämisessä. Palautekyselyihin opiskelijat vastaavat varsin aktiivisesti. Ensimmäisen vuoden opiskelijoille tehdyn tulokyselyn vastausprosentit ovat viimeisen viiden vuoden aikana vaihdelleet välillä 66–73 % ja kolmannen vuoden (aikuisopiskelijoille toisen vuoden) opiskelijoille tehdyn koulutuksen kehittämiskyselyn vastausprosenttien vaihteluväli oli 46–63 %. Opiskelijoiden osallistuminen erilaisiin kehittämisryhmiin on myös vahvistanut heidän rooliaan korkeakoulun kehittämisessä, mutta pyrimme edelleen tehostamaan opiskelijoiden vaikutusmahdollisuuksia mm. siten, että kehittämistieissä työskentely on opinnollistettu. Vuonna 2008 laadittiin tiimien opiskelijaedustajien perehdyttämisen tueksi opiskelijaedustajan käsikirja *Valmistaudu ja vaikuta*. Opiskelijoita palkataan myös laadunhallinnan harjoittelijoiksi, jolloin he vastaavat erityisesti opiskelijoille suunnatun viestinnän suunnittelusta ja toteuttamisesta.

Yhteenveto korkeakoulun laatupolitiikasta

Itsearvioinnissa nostimme esiin mielestämme kaikkein keskeisimpänä vahvuutena sen, että laatujärjestelmämme antaa saumattoman tuen johtamiselle ja toiminnanohjaukselle. Arvioimme laatujärjestelmän tavoitteet ja Mamk-tason dokumentaation selkeiksi ja vastuunjaon toimivaksi. Olisimme ehkä kuitenkin voineet määritellä tavoitteita laajemmalla joukolla. Laadunhallinnan vastuunjako kaipaasi osassa yksiköitä vielä selkiyttämistä. Laadunhallinnan dokumentaatio on avointa ja viestimme laatuasioista aktiivisesti, vaikka kehittämistoimenpiteistä olisikin syytä viestiä vielä nykyistäkin enemmän. Laadunhallinnan vastuuhenkilöiden osaaminen on vahvaa, ja olemme tehneet useita benchmarking- ja muita kehittämishankkeita muiden korkeakoulujen kanssa. Mielestämme Mamkissa on vahva laatukulttuuri, jota voisimme vielä parantaa vahvistamalla opiskelijoiden roolia kehittämisessä. Yksi lähiaikojen tärkeimmistä kehittämiskohteista on henkilöstö- ja opiskelijaintrojen uudistaminen yhteistyössä Kyamkin kanssa.

TAULUKKO 2. Mamkin laatupolitiikan keskeisimmät vahvuudet ja kehittämiskohteet

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
<ul style="list-style-type: none">- laatujärjestelmän saumaton tuki johtamiselle ja toiminnanohjaukselle- selkeät tavoitteet ja toimiva vastuunjako- laadunhallinnan vastuuhenkilöiden osaaminen- selkeä dokumentaatio Mamk-tasolla- dokumentaation avoimuus- aktiivinen viestintä laatuasioista- vahva laatukulttuuri- benchmarking- ja muut kehittämishankkeet muiden korkeakoulujen kanssa	<ul style="list-style-type: none">- tavoitteiden määrittely laajemmalla joukolla- henkilöstö- ja opiskelijaintrojen uudistaminen yhteistyössä Kyamkin kanssa- opiskelijoiden roolin vahvistaminen kehittämisessä- kehittämistoimenpiteistä viestiminen- vastuunjaon selkeyttäminen osassa yksiköitä

Auditointiryhmä toteaa raportissaan, että Mikkelin ammattikorkeakoulun laatupolitiikka on **kehittyvässä** vaiheessa. Monilta osin auditointiryhmän havainnot vastaavat itsearviointiamme. Yksi keskeisiä vahvuuksiamme on auditointiryhmänkin mielestä se, että Mamkis-

sa on avoin ja vuorovaikutteinen laatukulttuuri ja kaikki korkeakoulu yhteisön jäsenet osallistuvat aktiivisesti laatutyöhön. Raportissa todetaan, että laatujärjestelmän tavoitteet ja vastuut on määritelty selkeästi ja laadunhallintaan liittyvä vastuunjako on toimivaa koko ammattikorkeakoulun tasolla ja pääosin myös eri yksiköissä. Auditointiryhmä oli haastatteluissa saanut vahvaa näyttöä siitä, että laatuorganisaatio on vakiintunut osaksi toimintaa. Keskeiset vastuuhenkilöt ovat sitoutuneita tehtäväänsä ja heillä on siihen riittävä osaamista. Oman laatutyön lisäksi henkilöstö on osallistunut aktiivisesti laatutyön käytäntöjen kansalliseen kehitystoimintaan. Mamkissa on myös tuotettu runsaasti laatutyöhön liittyviä julkaisuja.

Auditointiryhmä nostaa raportissa esille myös sen, että laatujärjestelmä on syntynyt pitkäjänteisen yhteistyön tuloksena. Tätä emme itse erityisesti korostaneet, koska se tuntuu niin itsestään selvältä. Toisaalta vuosikausien ajan tehty kehittämistyö kääntyy auditointiryhmän havaintojen mukaan myös kehittämiskohteeksi, koska laatujärjestelmään on vuosien varrella kertynyt paljon erilaisia ja osin päällekkäisiä toimintoja. Oman käsityksemme mukaan päällekkäisyys koskee erityisesti laatujärjestelmän dokumentaatiota, koska odotimme henkilöstöintran päivitystä emmekä sen vuoksi panostaneet käytöstä pois jäävän dokumentaation kehittämiseen.

Erityisesti laatudokumentaation jäsenystä tulisi selkiyttää ja dokumentaatiota keventää, vaikka laatujärjestelmän ja sen tuottaman tiedon dokumentaatio onkin ryhmän mielestä pääosin selkeää. Dokumentointi palvelee ensisijaisesti ammattikorkeakoulun johtoa ja henkilöstöä, mutta dokumentoinnissa on huomioitu myös opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeita. Varsinkin laatujärjestelmän kehittämisosioon liittyvä dokumentaatio vaikutti auditointiryhmän havaintojen perusteella sekavalta. Toisaalta raportissa todetaan kuitenkin, että toimintaa kehitetään aktiivisesti palaute- ja arviointitiedon pohjalta.

Hyviksi käytänteiksi auditointiryhmä on nostanut joitakin Mamkin laatujärjestelmän keskeisiä työkaluja. Pitkään jatkuneen katselmuksen- ja arviointikäytännön todetaan olevan perustana toiminnalle ja hyvillä tuloksilla. Johdon katselmuksilla on selkeä rooli yksiköiden laadunhallinnassa. Mamkissa on myös kehitetty paperiton itsearviointikäytäntö, jonka avulla arviointitieto pystytään keräämään ja käsittelemään tehokkaasti.

Auditointiryhmä arvioi Mamkin laatu politiikan olevan kehittyvällä tasolla. Auditointiraportin perusteella monet edistyneen tason kriteerit täyttyvät Mamkin laatu politiikassa. Suurin puute vaikuttaisi olevan

siinä, että laatujärjestelmän dokumentaatio ei tarpeeksi hyvin palvele eri toimijoiden tiedontarpeita. Auditoinnissa käytettävät kriteerit kehittyvällä ja edistyneellä tasolla esitetään taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Kehittyvän ja edistyneen tason arviointikriteerit korkeakoulun laatupolitiikalle

Kehittyvä	Edistynyt
Laatujärjestelmän tavoitteet ja vastuut ovat selkeästi määriteltäviä. Tavoitteiden asetanta on osallistavaa . Vastuunjako on toimiva . Keskeiset vastuuhenkilöt ovat sitoutuneita tehtäväänsä ja heillä on siihen riittävä osaamista.	Laatujärjestelmän tavoitteiden määrittely on erittäin selkeä ja osallistava. Tavoitteet ja vastuunjako tukevat erinomaisesti korkeakoulun toiminnan kehittämistä . Vastuuhenkilöiden osaamisesta ja sitoutumisesta tehtäväänsä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä .
Laatujärjestelmän ja sen tuottaman tiedon dokumentaatio on selkeä ja tarkoituksenmukainen . Dokumentoinnissa otetaan pääosin huomioon korkeakoulun eri henkilöstöryhmien, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeet. Järjestelmän tuottamasta tiedosta viestitään suunnitelmallisesti ja kohdennetusti korkeakoulun sisällä ja ulkoisille sidosryhmille.	Korkeakoululla on systemaattiset ja vakiintuneet menettelytavat laatujärjestelmän ja sen tuottaman tiedon dokumentoimiseksi siten, että dokumentaatio palvelee hyvin eri toimijoiden tiedontarpeita. Korkeakoululla on erinomaisia ja vakiintuneita menettelytapoja eri henkilöstöryhmille, opiskelijoille sekä ulkoisille sidosryhmille kohdennetun tiedon viestimiseen. Viestintä on aktiivista ja ajantasaista .

Syksyllä 2013 hyväksytyn Laadunhallinnan kehittäminen 2013–2015 -toimintasuunnitelman mukaan tavoitteena on yhä dynaamisempi laatujärjestelmä. Olemmekin jo kehittäneet laatudokumentaatiota järjestämällä sen kokonaan uudelleen intrauudistuksen yhteydessä. Auditointiryhmän suosituksen mukaisesti dokumentaatio on järjestetty entistä selkeämmin laatuympyrän mukaisesti. Erityisesti panostimme Kehittämistoimenpiteet-osion selkiyttämiseen. Laatujärjestelmän viestinnän kehittäminen on toinen laatupolitiikkaan liittyvä keskeinen kehittämiskohde. Viestinnässä on jo otettu käytäntöön uusia viestintämuotoja, mm. laatublogi *Hyvät tyypit laadun takeena*, jossa olemme kevästä 2013 lähtien noin kerran kuukaudessa kirjoittaneet laatutyöhön liittyviä kuulumisia.

STRATEGISEN JOHTAMINEN JA TOIMINNANOHJAUS

Marjo Nykänen

Tämä artikkeli kuvaa Mikkelin ammattikorkeakoulun (Mamk) strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen ja laatujärjestelmän vuorovaikutusta. Auditointia varten laaditussa itsearvioinnissa kuvataan laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen sekä laatujärjestelmän toimivuus organisaation eri tasoilla. Aluksi kuvataan, miten laatujärjestelmä kytkeytyy strategiseen suunnitteluun, johtamiseen ja toiminnanohjaukseen sekä mitä tietoa laatujärjestelmä tuottaa strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeisiin. Tämän jälkeen arvioidaan, miten hyvin laatujärjestelmä ja sen tuottama tieto palvelevat strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeita. Lisäksi arvioidaan järjestelmän tuottaman tiedon merkittävyyttä toiminnan laadun kokonaisarvioinnissa. Seuraavaksi kuvataan, miten laatujärjestelmää käytetään johtamisessa organisaation eri tasoilla ja arvioidaan järjestelmän toimivuutta, vaikuttavuutta ja kuormittavuutta johtamisen kannalta organisaation eri tasoilla. Lopuksi arvioidaan toiminnanohjaukseen osallistuvien johtajien sitoutumista yhteiseen laatutyöhön.

Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen

Mamkin toiminta perustuu kehittämissuunnitelmaan (Kesu 2015), johon on kirjattu strategiset valinnat ja tavoitteet. Kehittämissuunnitelmaa täydentävät ammattikorkeakoulun ydinprosessien mukaiset muut strategiat, jotka päivitetään kehittämissuunnitelman laatimisen jälkeen. Näiden lisäksi on joitakin toimenpideohjelmia, kuten *Elinikäisen oppimisen toimenpideohjelma* ja *Kestävämpi MAMK -ympäristöohjelma*. Kehittämissuunnitelma tehdään vähintään kolmen vuoden välein ja sitä päivitetään tarvittaessa vuosittain kehittämistoimenpiteiden arvioinnin perusteella tai ulkoisen toimintaympäristön merkittävien muutosten vuoksi.

Mamkin strateginen kumppani ja sisäryitys on Kymenlaakson ammattikorkeakoulu (Kyamk). Mamkilla ja Kyamkilla on omien strategioidensa ohella yhteinen strategia: *Korkeakoulukokonaisuuden visio, strategiset tavoitteet ja toimenpideohjelma vuosille 2010–2015.*

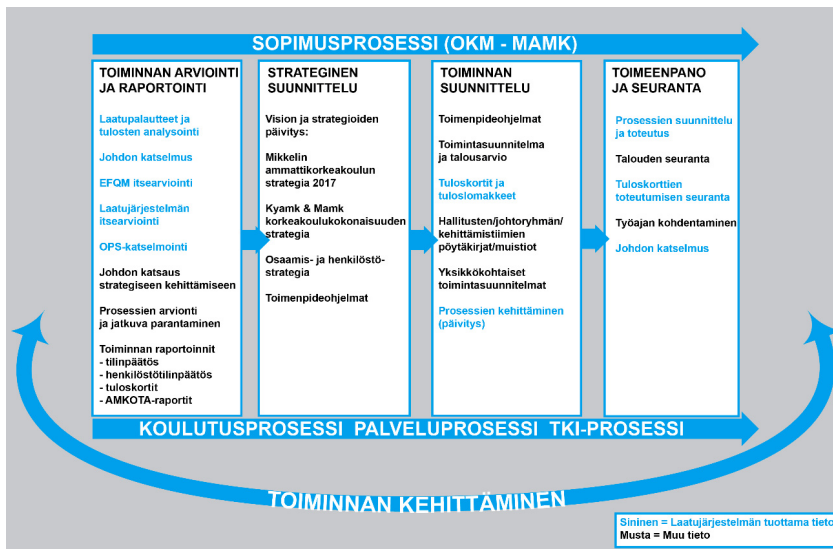


KUVA 1. Mamkin strategiakokonaisuus 2010–2015

(Huom! Mamkin strategia 2017 uusittiin v. 2013 eivätkä osastrategiat enää ole voimassa.)

Mamkin laatujärjestelmä on kytketty strategiseen suunnitteluun, johtamiseen ja toiminnanohjaukseen PDCA-ympyrässä kuvatulla tavalla. Kaiken toiminnan suunnittelua ohjaavat strategiset valinnat, jotka viedään käytännön toimintaan operatiivisessa suunnittelussa ja toteutuksessa. Toiminnan tuloksista kerätään tietoa arviointi- ja palautejärjestelmän avulla. Arvioinnista nousseet kehittämistoimenpiteet viedään harkinnan mukaan strategiseen suunnitteluun tai operatiiviseen suunnitteluun ja toteutukseen. Kaikkiin laatuympeyrän vaiheisiin liittyy dokumentointi ja viestintä erillisten ohjeitten mukaan.

Toiminnanohjausprosessin vaiheet ovat toiminnan arviointi ja raportointi, strateginen suunnittelu, toiminnan suunnittelu sekä toimeenpano ja seuranta. Laatujärjestelmän tavoitteet ja arviointikohteet johdetaan Mamkin strategioista, ja järjestelmän kaikki osat sisältyvät toiminnanohjausprosessiin. Laatujärjestelmä tuottaa tietoa strategisen suunnittelun pohjaksi. Strategiset linjaukset viedään vuosittain ammattikorkeakoulun ja sen yksiköiden toimintasuunnitelmiin ja talousarvioihin. Toiminnan suunnittelussa, toimeenpanossa, seurannassa, arvioinnissa ja raportoinnissa käytetään laatujärjestelmän työkaluja. Toiminnanohjausjärjestelmään sisältyy myös paljon muuta kuin laatujärjestelmän tuottamaa tietoa. Esimerkiksi toiminnan arvioinnissa ja raportoinnissa osa raporttien tiedoista tulee laatujärjestelmästä, mutta osa perustuu lainsäädännön, esimerkiksi osakeyhtiölain, vaatimuksiin. Kuvassa 2 on esitetty Mamkin toiminnanohjausprosessi, johon on eri värillä merkitty laatujärjestelmän tuottama tieto.



KUVA 2. Mamkin toiminnanohjausprosessi vs. laatujärjestelmä v. 2012

Laatujärjestelmän tuottama tieto strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeisiin

Laatujärjestelmän tuottamia tietoja Mamkin toiminnasta ja tuloksista käytetään strategisessa johtamisessa ja toiminnanohjauksessa. Laatujärjestelmällä kerätään laatukäsikirjan liitteenä olevan mittaus-suunnitelman mukaisesti tietoa ydin- ja tukiprosessien toiminnasta ja tuloksista. Palautejärjestelmä sisältää mm. opiskelija-, henkilöstö- ja sidosryhmäpalautteita sekä itsearviointeja. Mittaussuunnitelmassa kerrotaan jokaisen kyselyn osalta kohderyhmä, keräystapa, ajankohta, keräysvastuu, analysointivastuu, muutostoimenpiteiden käynnistysvastuu, dokumentointi ja tiedottaminen. Mittaussuunnitelmaan sisältyvien mittareiden strategiavastaavuus varmistetaan arviointimatriisilla.

Tuloskortteihin sisältyvät johtamisen kannalta keskeiset mittarit, joihin tiedot kootaan omista järjestelmistä (mm. opiskelijahallinto, taloushallinto ja QPR-mittaristo) ja OKM:n tietojärjestelmistä. Kerättyä tietoa hyödynnetään arviointi- ja palautejärjestelmän mukaisissa kehityskeskusteluissa, katselmuksissa, itsearvioinneissa ja ulkoisissa arvioinneissa. Tuloskorttien mittarit tarkistetaan ja päivitetään kerran vuodessa. Tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan Oy-hallitukselle säännöllisesti toimitusjohtajan katsauksissa ja AMK-hallitukselle kaksi kertaa vuodessa.

Tuloskorttimittarit jaetaan viiteen ryhmään: koulutus, henkilöstö, tutkimus- ja kehitystyö, palvelutoiminta ja talous. Ammattikorkeakoulutasolla seurataan tuloskorttimittareiden lisäksi OKM:n kanssa sovittuja sopimustavoitteita, joista osa sisältyy tuloskorttiin. Osana tuloskortteja kuvataan myös laitosten toiminnalliset tavoitteet: toimintaympäristön muutokset, laitoksen rooli Mamkin profiilialueilla, Mamk-tason kehittämisvastuut sekä kansallinen ja kansainvälinen verkostoituminen.

Laatujärjestelmän ja sen tuottaman tiedon suhde strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeisiin

Laatujärjestelmän tuottaman tiedon ja strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeiden kohtaamista arvioidaan matriisilla. Matriisi on alun perin laadittu varmistamaan arviointi- ja palautejärjestelmän strategialähtöisyys. Matriisia päivitetään aina, kun strategioita uusitaan ja laatupalautteet tarkistetaan. Matriisiin on koottu eri strategioiden keskeiset tavoitteet, joita verrataan arviointi- ja palautejärjestelmään kuuluviin kyselyihin, itsearviointeihin ja muihin tietoa tuottaviin laatujärjestelmän osiin.

Kaikkein eniten tietoa eri strategioiden ja toiminnanohjauksen tarpeisiin saadaan tuloskorttien, johdon katselmusten, itsearviointien ja kehityskeskustelujen avulla. Pedagogisen strategian tavoitteiden saavuttamisesta saadaan lisäksi tietoa erityisesti opiskelija-, henkilöstö- ja sidosryhmäpalautteiden avulla. TKI-strategian osalta keskeisiä tiedontuottajia ovat lisäksi projektihallinnon ohjelmisto HanSa sekä kansainväliset kehittämishankkeet, kuten The EDUPROF – Developing indicators of applied research ja U-Map – A university profiling tool. Katvealueita ei ole, vaan eri strategioiden kaikkien tavoitteiden saavuttamisesta saadaan tietoa jonkin laatujärjestelmän työkalun avulla.

TAULUKKO 1. Laatujärjestelmän tuottama tieto strategiseen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen (esimerkkinä osa matriisista)

Kesu 2010 – 2015: tavoitteet, esim.	Tuloskortti	Johdon katselmus	Itsearvioinnit	Kehityskeskustelut	Ennako-odotuskysely	Tulokysely	Koulutuksen kehittämiskysely	Opintojaksopalaute	OPALA	Työyhteisön kehittämiskysely	Tukipalvelukyselyt	Sidosryhmäkysely	Alumnikysely	OKM-tuloksellisuusmittarit	Ulkoiset arvioinnit
Alueen elinvoimaisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen	x		x						x			x		x	x
Opiskelijarekrytoinnin kehittäminen	x	x	x		x								x		
Koulutuksen ja TKI:n integraatio	x	x	x	x			x	x					x	x	x
Palvelutoiminnan kehittämisen	x	x	x	x								x		x	
jne.															

Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa käsitellään päätöksenteossa organisaation eri tasoilla hyvin monella eri tavalla. Esimerkkeinä tästä voidaan mainita vuosittainen toiminta- ja taloussuunnittelu (käsitteily yksikkö-, johtoryhmä- ja hallitustasolla), keskeisten mittareiden säännöllinen seuranta hallituksissa, johtoryhmässä ja kehittämistimeissä, vuosittaiset johdon katselmukset, laitosten johtoryhmät ja henkilöstökokoukset sekä kehityskeskustelut.

Järjestelmän tuottaman tiedon merkittävyys toiminnan laadun kokonaisarvioinnissa

Käytännössä suurin osa toiminnan laadun arvioinnissa käytettävästä tiedosta tulee laatujärjestelmän kautta. Järjestelmän tuottaman

tiedon merkittävyys on siis keskeinen, varsinkin kun järjestelmä tuottaa ajantasaista, osittain ennakoivaa ja myös trenditietoa. Edellä kuvattu matriisi vahvistaa käsitystä laatujärjestelmän tuottaman tiedon merkittävydestä toiminnan arvioinnissa. Vuonna 2010 tehdyssä laatujärjestelmän itsearvioinnissa toiminnan kehittämisestä vastaavat johtajat ja esimiehet arvioivat laatujärjestelmän tukevan hyvin johtamista. Taulukon 2 matriisissa kuvataan, miten laatujärjestelmän eri osat tuottavat tietoa organisaation eri tasoille.

TAULUKKO 2. Laatujärjestelmän tuottama tieto organisaation eri tasoille

Organisaatio- taso	Tuloskortti	Johdon katselmus	EFQM- ja muut itsearvioinnit	Kehityskeskustelut	Ennako-odotuskysely	Tulokysely	Koulutuksen kehittämiskysely	Opintojaksovalaute	OPALA	Työyhteisön kehittämiskysely	Tukipalvelukyselyt	Sidosryhmäkysely	Alumnikysely	OKM-tulosmittarit	Ulkoinen arviointi
Hallitukset	x		x						x	x		x		x	x
Rehtori	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
Johtoryhmän jäsenet	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
Laatu-organisaatio	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
Yksiköiden johtajat	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Laatu-vastaavat	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
Opiskelija-vastaavat					x	x	x		x		x	x	x	x	
Opettajat	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Muu henkilöstö	x	x	x	x							x	x		x	x
Opiskelijat					x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
MAMOK ja opiskelija-yhdistykset					x	x	x		x		x	x	x	x	x

Laatujärjestelmän toimivuus organisaation eri tasoilla

Laatujärjestelmän käyttämistä johtamisessa tarkastellaan seuraavassa viidellä tarkastelutasolla: strategiataso/hallitukset, johtoryhmätaso, kehittämistiimit, laitos- ja yksikkötaso sekä yksilötaso. Laatujärjestelmä palvelee johtamista, ja sen tuottamaa tietoa käytetään organisaation kaikilla tasoilla, mutta tiedon määrä ja käytötapa vaihtelevat eri tasoilla.

Strategiataso, hallitukset

Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:n toimintaa johtaa hallitus, jonka esityslistat ja pöytäkirjat eivät ole julkisia. Oy-hallitus käyttää päätöksenteon tukena laatujärjestelmän tuottamia tietoja. Syksystä 2012 alkaen Mamkilla ja sen kumppanilla Kyamkilla on yhteinen omistaja, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Oy, jonka toimitusjohtajana toimii Mamk Oy:n toimitusjohtaja.

Mamkin sisäistä hallintoa hoitavat rehtori ja ammattikorkeakoulun hallitus. Hallituksen puheenjohtajana toimii rehtori ja hallituksessa on edustettuna ammattikorkeakoulun johto, opettajat ja muu henkilöstö, opiskelijat sekä elinkeino- ja muun työelämän edustajat. Hallituksen tehtävänä on kehittää ammattikorkeakoulun toimintaa. AMK-hallituksen kokousten esityslistat ja muistiot dokumentoidaan Dynasty-järjestelmässä. Esityslistat ja muistiot ovat koko henkilöstön saatavilla henkilöstöintrassa.

Mamkin laatujärjestelmän tuottamaa tietoa käytetään strategisen suunnittelun pohjana. Mamkin päästrategia laaditaan osakeyhtiön hallituksen johdolla vuorovaikutteisesti ammattikorkeakoulun hallituksen, henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien kanssa. Muut strategiat laaditaan ko. toiminnasta vastuullisen johtajan johdolla ydinprosessien mukaisissa kehittämistiimeissä (koulutustiimi, TKI-tiimi, palvelutiimi). Strategialuonnoksista on pyydetty lausuntoja henkilöstöltä, opiskelijoilta ja sidosryhmiltä. Luonnokset käsitellään johtoryhmässä, joka esittää ne AMK-hallitukselle hyväksyttäväksi. Molemmille hallituksille raportoidaan säännöllisesti tulokorttien avulla strategioiden tavoitteiden saavuttamisesta ja myös palautekyselyjen tuloksista. Ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämiseksi laatujärjestelmän tuottaman tiedon pohjalta vastaavat hallituksen lisäksi muun muassa johtoryhmä ja kehittämistiimit.

Johtoryhmätaso

Ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämisestä ja suunnittelusta vastaa johtoryhmä, johon kuuluvat rehtori/toimitusjohtaja, vararehtori/kehitysjohtaja, hallinto- ja talousjohtaja/varatoimitusjohtaja, laatu- ja palvelujohtaja, opetusjohtaja sekä koulutusjohtajat. Johtoryhmä käyttää päätöksenteon tukena lähes kaikkea laatujärjestelmän tuottamaa tietoa. Kaikkien palautekyselyjen tulokset käsitellään johtoryhmässä, joka tarvittaessa linjaa Mamk-tason kehittämistoimenpiteet. Ylin johto tekee vuosittain yksiköissä johdon katselmukset, joiden tavoitteena on arvioida yksikön toimintaa sekä tukea ja edistää niiden itseohjattua kehitystyötä. Johdon EFQM-itsearviointi tehdään 3–5 vuoden välein. Laatukäsikirja, prosessikuvaukset ja kaikki uudet menettelyohjeet hyväksytään johtoryhmässä. Johtoryhmän kokousten esityslistat ja muistiot dokumentoidaan Dynasty-ohjelmassa. Muistiot ovat koko henkilöstön saatavilla henkilöstöintressissa. Muistiot lähetetään myös sähköpostilla yksiköiden johtajille/päälliköille.

Mamkin ja Kyamkin johtoryhmillä on yhteiskokoukset noin kerran kahdessa kuukaudessa. Kokouksissa käsitellään korkeakoulukonaisuuden vision ja strategisten tavoitteiden ja vuosille 2010–2015 laaditun toimenpideohjelman mukaisia asioita. OKM myönsi Mamkille ja Kyamille rahoitusta rakenteellista kehittämistä varten yhteensä 4 miljoonaa euroa. Tätä strategista kehittämisrahaa on kohdennettu seuraaviin kohteisiin:

1. Yhteisen konsernirakenteen muodostaminen ja toiminnallisen yhteistyön selkeyttäminen
2. Tukipalveluiden synergian luominen
3. Venäjä-osaamisen syventäminen ja yhteiset Venäjä-toiminnot
4. Yhteisten TKI-osaamiskeskittymien kehittäminen
5. Elinikäisen oppimisen korkeakoulualueen muodostaminen.

Kehittämistiimit

Mamkissa toimii ydinprosessien mukaisia kehittämistiimejä, joiden puheenjohtajina toimivat johtoryhmän jäsenet. Kehittämistiimit ovat koulutustiimi, laatu- ja arviointitiimi, palvelutiimi ja TKI-tiimi. Kehittämistiimeissä käsitellään laatujärjestelmän tuottamaa tietoa ja suunnitellaan sen pohjalta kehittämistoimenpiteitä. Kehittämistiimit valmistelevat oman toiminta-alueensa strategiat, toimenpideohjelmat, prosessikuvaukset ja menettelyohjeet johtoryhmän ja/tai AMK-

hallituksen käsittelyyn. Tiimien muistiot dokumentoidaan henkilöstöintrassa ja niistä tiedotetaan tarvittaessa erikseen korkeakoulu yhteisön jäsenille. Tiimien lisäksi Mamkissa toimii joitakin työryhmiä: julkaisuryhmä, kampustyöryhmä, opiskelijahyvinvointiryhmä ja ympäristöryhmä. Lakisääteisiä päätöselimiä ovat opintotukilautakunta, tutkintolautakunta, tarkastuslautakunta sekä yhteistoimintaneuvottelukunta ja sen alainen työsuojelujaos.

Laitokset & tukipalveluyksiköt

Laitosten ja yksiköiden toiminnan kehittäminen perustuu Mamkin strategiaan ja johtamisen toimintaperiaatteisiin. Kaikki laitokset ja yksiköt kokoavat toimintansa laadusta palautetietoa Mamkin yhteisen palautejärjestelmän mukaisesti. Arviointi- ja palautejärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään kehittämistyössä. Laatu-palautteita käsitellään eri kokoonpanoissa ja palautteiden pohjalta asetetaan tavoitteita ja kehittämiskohteita. Kaikkien käytössä olevat yhteiset työkalut ovat laatu-palautteet, tulokortti, johdon katselmus, kehityskeskustelut ja EFQM-itsearviointit.

Koulutuksen laitoksissa toiminnan kehittämisestä ja suunnittelusta vastaa johtotiimi, johon kuuluvat koulutusohjelmien ja muiden keskeisten toimintojen (esim. TKI-toiminta ja palvelutoiminta) vastuuhenkilöt ja opiskelijoiden edustaja/edustajia. Johtotiimin puheenjohtajana toimii koulutusjohtaja. Pienessä laitoksessa johtotiimin voi korvata säännöllisesti kokoontuva henkilöstökokous. Johtotiimin kokouksutsut ja muistiot dokumentoidaan laitosten verkkoasemilla ja niistä tiedotetaan tarkoituksenmukaisella tavalla henkilöstölle ja opiskelijoille. Laitoksissa voi toimia myös omia kehittämistiimejä. Tukipalveluyksiköt ja muut palveluyksiköt noudattavat soveltuvin osin laitosten johtamisjärjestelmää.

Laitokset ja yksiköt järjestävät koko henkilöstölleen henkilöstökokouksia ja/tai kehittämispäiviä vähintään kerran lukukaudessa. Lisäksi järjestetään tarpeen mukaan kokouksia eri henkilöstöryhmille, eri teemojen mukaisesti tai ns. kuukausipalavereita. Kokouksissa käsitellään säännöllisesti toiminnan suunnittelua ja kehittämistä, laatu-kyselyjen tuloksia ja tulokortin tavoitteiden toteutumista. Kokousten aineistot dokumentoidaan verkkoasemilla ja niistä tiedotetaan tarkoituksenmukaisella tavalla henkilöstölle ja opiskelijoille.

Opiskelijoiden osallistuminen laitosten ja koulutusohjelmien toiminnan kehittämiseen mahdollistetaan kehittämisfoorumien avulla. Kehittämisfooromit ovat joko koulutusohjelmakohtaisia tai koko laitoksen yhteisiä. Niihin osallistuu opiskelijaedustajia esimerkiksi eri vuosikursseilta, koulutuspäälliköitä, opiskelijavastaavia ja puheenjohtajana toimiva koulutusjohtaja. Tapaamisten aineistot dokumentoidaan laitosten verkkoasemille ja niistä tiedotetaan tarkoituksenmukaisella tavalla henkilöstölle ja opiskelijoille.

Yksilötaso

Mamkissa jokaisella henkilöstön jäsenellä on vastuu oman tehtäväalueensa toiminnan laadusta ja kehittämisestä ja oikeus antaa kehittävää palautetta. Henkilöstö saa palautetta työnsä kehittämisen tueksi opiskelija- ja asiakaspalvelukyselyjen ja säännöllisten kehityskeskustelujen ja osa myös henkilöstökyselyjen ja itsearviointien avulla. Kehittämiseen voi osallistua myös toimimalla kehittämistiimeissä Mamk- ja/tai yksikkötasolla. Jokaisen henkilökohtaisista toimenpiteistä strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi keskustellaan vuosittain kehityskeskustelussa. Kaikki uudet työntekijät perehdytetään Mamkin toimintaan ja omiin työtehtäviinsä perehdytys suunnitelman mukaisesti. Kaikille avoimia *Työpaikkana Mamk* -perehdyttämistilaisuuksia järjestetään kaksi kertaa vuodessa. Tilaisuuden ohjelmaan sisältyy laadunhallintaosio.

Kaikilla opiskelijoilla on vastuu omasta oppimisestaan ja opintojensa etenemisestä ja oikeus antaa kehittävää palautetta. Kehittämiseen opiskelijat voivat osallistua myös toimimalla kehittämistiimeissä ja -foorumeissa Mamk- ja/tai yksikkötasolla.

Järjestelmän toimivuus, vaikuttavuus ja kuormittavuus johtamisen kannalta organisaation eri tasoilla

Strategiataso/Oy-hallitus (arviointi 19.4.2012) ja *AMK-hallitus* (arviointi 19.6.2012)

Hallitusten kannalta laatu järjestelmä ja sen tuottama tieto tukevat hyvin päätöksentekoa. Hallitusten jäsenet saavat esityslistoilla olevien laatuasioiden ja toimitusjohtajan/rehtorin katsauksen avulla riittävät tiedot Mamkin toiminnasta ja tuloksista päätöksenteon tueksi. Kehittämiskohteeksi arvioinnissa nousi uusille hallituksen jäsenille tarkoitettu perehdyttämisaineisto.

Johtoryhmätaso (arviointi 20.3.2012)

Johtoryhmän jäsenet arvioivat laatujärjestelmän toimivuuden hyväksi. Laatujärjestelmä tuottaa keskitetysti tietoa johtoryhmälle johtamisen ja päätöksenteon tueksi, koska laatujärjestelmä perustuu strategiaan. Järjestelmä tuottaa sellaista tietoa, jonka perusteella voi tehdä analyysin toiminnasta ja nostaa esiin kehittämiskohteita. Johdon katselmus on hyvä instrumentti strategialähtöiseen toiminnanohjaukseen laitostasolla ja palautteena strategiseen suunnitteluun. Keväällä 2012 käyttöön otetun johdon uuden tietojärjestelmän (QPR-mittaristo) uskotaan vielä parantavan nykyisin osittain hajallaan olevaa tietoa.

Myös laatujärjestelmän vaikuttavuus koetaan hyväksi. Johtoryhmätasolla tulokortti on tärkein ohjaava dokumentti. Johtoryhmä seuraa aktiivisesti indikaattoreiden avulla strategian toteutumista ja koulutusjohtajien kautta asiat siirtyvät laitostasolle. Tärkeimpien asioiden, esimerkiksi tutkintotavoitteiden, toteutumisen seuranta prosessin aikana on tehokasta. Laatujärjestelmää ei pidetä johtamisen kannalta erityisen kuormittavana. Joskus oleellisen tiedon löytäminen saattaa olla hankalaa eikä kaikkea kerättyä tietoa aina pystytä systemaattisesti hyödyntämään.

Kehittämistiimit

Kehittämistiimeillä on merkittävä rooli laatujärjestelmän toimivuuden, vaikuttavuuden ja kuormittavuuden kannalta, koska ne valmistelevat oman toiminta-alueensa strategiat, toimenpideohjelmat, prosessikuvaukset ja menettelyohjeet johtoryhmän ja/tai AMK-hallituksen käsittelyyn. Niiden voidaan katsoa lisäävän omalta osaltaan toimivuutta ja vaikuttavuutta ja vähentävän kuormittavuutta.

Laitokset & tuki- ja palveluyksiköt (arviointi kevät 2011 ja 2012)

Laitos- ja yksikötasolla laatujärjestelmä koetaan toimivaksi ja keskeisiä tulokorttitietoja (tutkinnot, keskeyttäneet, talous) seurataan säännöllisesti laitoskokouksissa. Laatujärjestelmän tavoitteiden mukainen avoimuus ja läpinäkyvyys taataan, kun tulokset julkaitaan koulutusohjelmittain ja/tai laitoksittain. Laatujärjestelmän vaikuttavuus todennetaan vuosittain johdon katselmuksissa. Niissä käsitellään laitosten ja yksiköiden toimintaa, tuloksia ja taloutta sekä edellisenä vuonna sovitut kehittämistoimenpiteet ja sovitaa uusista kehittämistavoitteista palautejärjestelmän antamien tulosten ja johdon katselmuksen pohjalta. Laitokset, yksiköt ja koulutusohjelmat ovat osin eri kehitysvaiheissa laadunhallinnassaan.

MAMK-tason laatupalvelut vähentävät kuormittavuutta laitos- ja yksiköatasolla, koska keskitetysti tuotetut palautekyselyjen yhteenvedot palvelevat laitosten ja koulutusohjelmien tarpeita. Yksiköatasolla voidaan keskittyä analysoimaan tuloksia, joiden pohjalta suunnitellaan ja toteutetaan kehittämistoimenpiteitä, mikä puolestaan lisää vaikuttavuutta. Yksiköillä on käytössään paljon arviointitietoa, mutta tiedon hyödyntäminen kehittämisessä ontuu paikoin. Ennakointitiedon kerääminen on osittain puutteellista, ja tietoa kerätään enimmäkseen prosessin jälkeen eikä riittävästi prosessin aikana. Sidosryhmien osallistumista toiminnan kehittämiseen voitaisiin parantaa.

Yksilötaso (arviointi pohjautuu palautekyselyihin)

Henkilöstön osalta yksilöatasolla keskeinen johtamisen ja laadunhallinnan instrumentti on kehityskeskustelu. Keskustelussa sovitaan jokaisen henkilökohtaisista toimenpiteistä strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja seurataan edellisellä kerralla sovittujen toimenpiteiden toteutumista. Laatujärjestelmä tarjoaa tasapuolisesti koko henkilöstölle hyvät työkalut toiminnan kehittämiseen, mutta niiden monipuolinen hyödyntäminen on jokaisen yksilön omalla vastuulla.

Henkilöstöllä on oikeus antaa kehittävää palautetta työyhteisön kehittämiskyselyssä, tukipalvelujen asiakaskyselyissä, kehityskeskusteluissa ja EFQM-itsearviointeissa. Kaikkien kyselyjen kuormittavuutta henkilöstön kannalta on pyritty vähentämään kehittämällä sähköiset työkalut kyselyjen toteuttamiseen ja tuottamalla keskitetysti yhteenvedot kyselytuloksista. Opettajia kuormittaa jonkin verran opintojaksopalauteiden kerääminen ja analysointi sekä vastapalautteen antaminen. Syksyllä 2011 käyttöön otetun opintojakson välipalautteen ovat jotkut opettajat kokeneet kuormittavaksi.

Opiskelijoiden osalta toimivuutta ja vaikuttavuutta on vaikea arvioida, koska yksittäisen opiskelijan kokemus on aina subjektiivinen, sillä palautekyselyjen tuloksia ei käsitellä yksilöatasolla. Toimivuutta ja vaikuttavuutta yksittäisen opiskelijan näkökulmasta on mahdollista arvioida HOPS-keskusteluissa. Opiskelijoiden kuormitusta palautejärjestelmän osalta pyrittiin vähentämään, kun palautekyselyjen määrää vähennettiin ja niiden sisällöt uudistettiin edellisen auditoinnin suositusten perusteella. Nykyiseen palautejärjestelmään

kuuluvat opintojaksopalaute, markkinoinnin ennakko-odotuskysely ja tulokysely 1. vuoden opiskelijoille, koulutuksen kehittämiskysely 3. vuoden (aikuiskoulutuksessa 2. vuoden) opiskelijoille ja OKM:n työllistymiskysely valmistuville opiskelijoille. Lisäksi opiskelijoille suunnattuja tukipalvelujen asiakaspalvelukyselyjä toteutetaan noin joka toinen vuosi.

Toiminnanohjaukseen osallistuvien johtajien sitoutuminen laatutyöhön (arviointi 20.3.2011 ja työyhteisön kehittämiskyselyssä)

Toiminnanohjaukseen osallistuvien johtajien sitoutumista laatutyöhön ja toiminnan kehittämiseen mitataan mm. työyhteisön kehittämiskyselyssä. Johtoryhmän jäsenet vastaavat kyselyyn omana ryhmänään. Sitoutumista mitataan erityisesti taulukossa 3 esitetyillä väitteillä.

TAULUKKO 3. Johtoryhmän jäsenten ja koulutusjohtajien vastauksia työyhteisön kehittämiskyselyyn vuosina 2011 ja 2012

Väite	Ka 2011	Ka 2012
Työyksikössäni seurataan toiminnan tuloksellisuutta suunnitelmallisesti.	4,36	4,80
Seurantatietoja käytetään toiminnan parantamiseen.	3,73	4,20
Työyksikössäni tehdään oikeansuuntaisia päätöksiä työyhteisön kehittämiseksi.	3,36	3,70
Yhteiseen kehittämiseen osallistuminen on mielestäni tärkeää.	4,36	4,70
Tunnen hyvin Mamkin yhteiset arvot.	4,27	4,50
Tunnen hyvin Mamkin tehtävät ja tavoitteet.	4,46	4,80
Mamkin johdon päätökset ovat kehittämisen kannalta oikeansuuntaisia.	4,00	4,00
Mamkin rooli maakunnan kehittäjänä on hyvä.	4,00	4,20

Vuosina 2010 ja 2011 johtoryhmään kuului vain ylin johto ja henkilöstön edustaja. Vuoden 2011 työyhteisön kehittämiskyselyn avoimissa palautteissa annettiin palautetta siitä, että tiedonkulku johtoryhmästä ei toiminut yhtä hyvin kuin aikaisemmassa tulosalueorganisaatiossa. *(Jory/koulutusjohtajat -akselilla tiedonkulku ei aina toimi riittävän hyvin. Tuntuu, että jokin entisen tulosalueen tapainen vastualue, jossa koulutusjohtajat saisivat jonkun joryn jäsenen kautta suoraan tiedot päätöksistä ja voisivat myös vaikuttaa niihin, olisi toimivampaa.)* Vuoden 2012 alusta johtoryhmää laajennettiin niin, että myös koulutusjohtajat kuuluvat siihen. Johtoryhmän ja kehittämistiimien toiminnan systemaattinen arviointi voidaan nostaa kehittämiskohteeksi.

Johtoryhmän jäsenet arvioivat itse, että heidän sitoutumisensa näkyy ennen kaikkea toiminnassa. Laatutyöhön resursoidaan, laatu-palautteita ja muuta mittaritietoa käsitellään eri foorumeilla, kehittämistoimenpiteet suunnitellaan ja niiden toteutumista seurataan jne.

Yhteenveto strategisesta johtamisesta ja toiminnanohjauksesta

Oman näkemyksemme mukaan keskeiset vahvuutemme ovat laatujärjestelmän strategialähtöisyys ja johdon sitoutuminen laatujärjestelmään sekä se, että laatujärjestelmä on kiinteä osa Mamkin johtamista ja toiminnanohjausta. Laatujärjestelmä tuottaa systemaattisesti tietoa johtamisen ja päätöksenteon tueksi ja tietoa myös käytetään Mamkin toiminnan kehittämisessä. Tiedonkulkua voisi toki edelleen parantaa ja uusille hallituksen jäsenille on syytä laatia perehdyttämisaineisto. Tiedonkeruu painottuu prosessin jälkeen kerättävään tietoon eli tietoa ei kerätä riittävästi prosessin aikana ja ennakointitiedon keruu on osittain puutteellista. Tiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä saattaa yksikötasolla ontua, vaikka arviointitietoa onkin paljon saatavilla.

Laatujärjestelmän vahvuuksiin voidaan myös lukea Mamk-tason laatupalvelut, jotka helpottavat yksiköitä niiden toiminnassa. Arvioimme laatujärjestelmämme kattavaksi, avoimeksi ja läpinäkyväksi. Kehittämiskohteiksi tunnistamme johtoryhmän ja kehittämistiimien toiminnan systemaattisen arvioinnin. Myös sidosryhmien osallistumista toiminnan kehittämiseen voisi lisätä.

TAULUKKO 4. Strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
<ul style="list-style-type: none"> - laatujärjestelmän strategia-lähtöisyys - laatujärjestelmä on kiinteä osa johtamista ja toiminnanohjausta - johto on sitoutunut laatujärjestelmään - laatujärjestelmä tuottaa tietoa johtamisen ja päätöksenteon tueksi ja tietoa käytetään kehittämisessä - vakiintuneet ja selkeät arviointi- ja kehittämismenettelyt - Mamk-tason laatupalvelut - laatujärjestelmän kattavuus, kattaa keskeiset toiminnot - laatujärjestelmän avoimuus ja läpinäkyvyys 	<ul style="list-style-type: none"> - tiedonkulun parantaminen - perehdyttämisineisto uusille hallituksen jäsenille - arviointitietoa kootaan, mutta tiedon hyödyntäminen kehittämisessä ontuu paikoin - ennakointitiedon kerääminen osittain puutteellista - tietoa kerätään enimmäkseen prosessin jälkeen eikä riittävästi prosessin aikana - sidosryhmien osallistuminen toiminnan kehittämiseen - johtoryhmän ja kehittämissiimien toiminnan systemaattinen arviointi

Auditointiryhmä arvioi Mamkin strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen **edistyneelle** tasolle. Ryhmän havainnot tukevat suurelta osin erittäin hyvin Mamkin omia havaintoja. Ryhmä toteaa, että laadunhallinta on erittäin luonteva osa Mamkin strategista suunnittelua, johtamista ja toiminnanohjausta. Tietoa tuotetaan strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeisiin systemaattisilla, vakiintuneilla ja erinomaisilla menettelytavoilla. Tiedon merkitys on erityisen suuri toimivalle johdolle, joka käyttää tietoa aktiivisesti päätöksenteon tukena. Mamkin johto on onnistunut saamaan sekä henkilöstön että opiskelijat mukaan jatkuvaan ja pitkäjänteiseen laadunkehittämiseen. Kaiken kaikkiaan tiedon systemaattisesta ja laajasta hyödyntämisestä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.

Auditointiraportissa todetaan, että johto, henkilöstö ja opiskelijat ovat sitoutuneita laatujärjestelmän ylläpitoon, käyttöön ja kehittämiseen. Auditointiryhmä on sitä mieltä, että tämä ei olisi mahdollista ilman johtajien aktiivista huolenpitoa siitä, että laatutyö tukee arjen tekemistä. Tältä osin auditointiraportti antaa hiukan ristiriitaisen

kuvan henkilöstön ja opiskelijoiden sitoutumisesta. Raportissa todetaan laatujärjestelmän vastuunjako arvioitaessa, että jokaisen työntekijän ja opiskelijan osalta vastuu oman toiminnan laadusta ja sen kehittämisestä ei vielä toimi tavoitteiden mukaan. Auditointivierailulla on jäänyt osittain epäselväksi, miten laatujärjestelmä ja laatutyö liittyvät jokaisen työntekijän päivittäiseen työhön.

Vierailun aikana oli tullut esille monia hyviä esimerkkejä laadukkaasta toiminnasta, erityisesti koulutusohjelmissa ja laitoksilla. Laadukkaan opetuksen antaminen on haastattelujen perusteella osa opettajien ammatillisen arvomaailman ydintä. Vaikka kokonaiskuva onkin myönteinen, kehittämistarvetta on siinä, miten laatujärjestelmä tukee koko yhteisön toiminnan laatua. Myös vuorovaikutusta yli yksikkörajojen tulisi edelleen lisätä, mikä voitaisiin tehdä vaihtoehtoisesti joko vireyttämällä hyvien käytäntöjen levittämistä tai vahvistamalla tiukempaa Mamk-tasoista ohjeistusta.

Raportissa todetaan, että Mamk-osakeyhtiön ja AMK-hallitusten sekä toimivan johdon välinen luottamus on vahvaa. Toimivalla johdolla saattaa kuitenkin olla jopa liian keskeinen asema, ja hallitusten todellinen rooli johtamisen kokonaisuudessa jäi ryhmälle jossain määrin epäselväksi. Kehittämisehdotuksena tältä osin on hallitusten jäsenten nykyistä parempi perehdyttäminen sekä johdon ja hallitusten jäsenten yhteiset seminaarit.

Auditointiryhmän valitsema ns. jokerikohde, lakkautettavat koulutusohjelmat, tuli esille erityisesti tässä kohdassa. Auditointiryhmä toteaa, että koulutusohjelmien lakkautuspäätökset ovat yksi esimerkki siitä, miten Mamkin johto on pystynyt strategisesti tärkeisiin päätöksiin. Päätöksiä on tehty aloitteellisesti, ennakkoivasti ja itsenäisesti ulkoisesta paineesta huolimatta. Nämä päätökset ovat merkittävältä osin pohjautuneet laatujärjestelmän tuottamaan tietoon.

Tässä auditointiraportin kohdassa on mielestämme jonkin verran yleistä pohdintaa. Raportissa kysytään esimerkiksi, että tukeeko järjestelmä riittävästi huomion kohdentamista tärkeimpiin kehittämiskohteisiin. Tätä ei kuitenkaan millään tavalla liitetä auditoitavaan korkeakouluun.

Edistyneellä tasolla laadunhallinta on luonteva osa korkeakoulun strategista johtamista ja toiminnanohjausta, ja korkeakoululla on systemaattisia, vakiintuneita ja erinomaisia menettelytapoja tiedon tuottamiseen. Tiedon hyödyntäminen on systemaattista ja laajaa, ja tästä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä. Laatujärjestelmä toimii

erinomaisesti johtamisen tukena kaikilla tasoilla. Johtajat sitoutu-
vat yhteiseen laatutyöhön, mistä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.
Auditointiryhmä arvioi Mamkin strategisen johtamisen ja toiminnan-
ohjauksen olevan edistyneellä tasolla. Auditointiraportissa korostu-
vat arviointikriteereistä erityisesti systemaattisuus, vakiintuneisuus
ja jatkuvuus. Laatujärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämisestä
strategisessa johtamisessa ja toiminnanohjauksessa on selkeää
näyttöä. Mamkin itsensä tunnistamat kehittämiskohteet eivät rapor-
tissa juurikaan nouse esille.

TAULUKKO 5. Kehittyvän ja edistyneen tason arviointikriteerit strategiselle johtamiselle ja toiminnanohjaukselle

Kehittyvä	Edistynyt
Laatujärjestelmä kytkeytyy melko hyvin korkeakoulun strategi- seen suunnitteluun, johtamiseen ja toiminnanohjaukseen. Jär- jestelmä ja sen tuottama tieto palvelevat strategista johtamista ja toiminnanohjausta, ja tiedon hyödyntämisestä on näyttöä.	Laadunhallinta on luonteva osa korkeakoulun strategista suun- nittelua, johtamista ja toimin- nanohjausta. Korkeakoululla on systemaattisia, vakiintuneita ja erinomaisia menettelyta- poja tiedon tuottamiseen strate- gisen johtamisen ja toiminnan- ohjauksen tarpeisiin, ja tiedon systemaattisesta ja laajasta hyödyntämisestä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä. Laatujärjes- telmä toimii johtamisen kannal- ta erinomaisesti organisaation kaikilla tasoilla, ja toiminnanoh- jaukseen osallistuvien johtajien sitoutumisesta yhteiseen laatu- työhön on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.

Haluamme varmistaa, että meillä on jatkossakin strategiaa ja toi-
minnan kehittämistä tukeva laatujärjestelmä. Prosessirakennetta
tarkastellaan ja toiminnanohjausprosessi nostetaan auditointiryh-
män suosituksen mukaisesti ydinprosessiksi. Hallitusten jäsenille
on laadittu perehdyttämishjelma, joka on osittain jo toteutunutkin.
Laatutyöstä nousevien kehittämistoimenpiteiden kokonaisuus jä-
sennetään ja sen toteutus, dokumentointi ja viestintä järjestetään
uudella tavalla. Kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta arvioidaan
vastaisuudessa systemaattisesti.

LAATUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Marjo Nykänen

Tässä artikkelissa kuvataan aluksi Mikkelin ammattikorkeakoulun (Mamk) laatujärjestelmän kehittämismenettelyt ja keskeiset kehitysvaiheet. Koska Mamkin laatujärjestelmä auditoidaan toista kertaa, kuvaamme myös, mihin keskeisiin ensimmäisen auditoinnin keittämissuosituksiin olemme reagoineet ja miten olemme niihin vastanneet. Lisäksi arvioimme laatujärjestelmän kykyä vastata sille asetettuihin tavoitteisiin, järjestelmän kehittämistyön systemaattisuutta ja onnistuneisuutta sekä järjestelmän kehitystarpeita.

Mamkin laatujärjestelmää päivitetään tarpeen mukaan strategia-muutosten yhteydessä. Lisäksi järjestelmää arvioidaan ja kehitetään itsearviointien, laatukierrosten ja johdon katselmusten, ulkoisten arviointien, henkilöstön koulutuksiin liittyvien kehittämistehtävien, henkilöstön ja opiskelijoiden tekemien opinnäytetöiden sekä kehittämis- ja benchmarking-hankkeiden avulla. Kehittämisestä vastaa Mamkin laatuorganisaatio.

Laatujärjestelmän itsearviointi tehdään joka kolmas vuosi kulloinkin voimassa olevan Korkeakoulujen arviointineuvoston auditointikäsi-kirjan mukaisesti. Itsearvioinnin toteuttavat ammattikorkeakoulun johto ja yksiköiden laatuvaikuttajat. Kehittämisen tueksi saadaan tietoa myös muista itsearvioinneista, joita tehdään esimerkiksi laatuysiköiden hakemuksiin, rakenteelliseen kehittämiseen ja ulkoisiin arviointeihin liittyen. Vuoden 2010 laatujärjestelmän itseservioinnista kerrotaan jäljempänä.

Laatu- ja palvelujohtaja ja laatusuunnittelija suorittavat katselmuksen eli ns. laatukierroksen laitoksissa ja yksiköissä noin kolmen vuoden välein. Tilaisuudessa käsitellään laatutyön kuvaukset ja laatudokumenttien sähköinen arkistointi. Kaikkien Mamkin laitosten ja yksiköiden laadunhallintamenettelyt on kuvattu yhteisen mallin mukaan. Kuvaukset päivitetään vuosittain ja kuvaukset arvioidaan johdon katselmuksissa. Laatukierroksilla keskustellaan lisäksi erikseen nimetyistä ajankohtaisista laadunhallintaan liittyvistä kehittämisteemoista.

Mamkin johtoryhmä on vuodesta 1998 lähtien tehnyt vuosittain yksiköissä johdon katselmuksen. Tavoitteena on arvioida yksikön toimintaa ja tuloksia sekä tukea ja edistää itseohjattua kehitystyötä. Lisäksi käsitellään edellisenä vuonna sovitut kehittämistoimenpiteet ja sovitaan uusista kehittämistavoitteista palautejärjestelmän antamien tulosten ja johdon katselmuksen pohjalta. Katselmuksissa käsitellään vuosittain päivitetyt laatutyön kuvaukset ja tukipalveluyksiköiden osalta myös prosessien ja menettelyohjeitten päivystilanne ja -tarve. Johdon katselmusta on kehitetty mm. siten, että käsiteltävä aineisto tuotetaan keskitetysti. Tavoitteena on ollut yhdenmukaistaa aineistot ja vähentää laitosten ja yksiköiden kuormitusta.

Laatujärjestelmän kehittämiseen saadaan tietoa myös EFQM- ja muista itsearvioinneista sekä ulkoisista arvioinneista, erityisesti auditoinneista ja benchmarking-hankkeista. Merkittävimmät laadunhallintaan liittyvät benchmarking-hankkeet ovat olleet Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa toteutettu t&k-toiminnan benchmarking vuonna 2008 ja Turun ammattikorkeakoulun kanssa tehty toiminnanohjauksen ja laadunhallinnan benchmarking vuonna 2009. Tässä arvioinnissa Tuamk alitsi Mamkin hyväksi käytänteeksi EFQM-pohjaisen sähköisesti toteutettavan itsearvioinnin ja kehittyväksi käytänteeksi johdon katselmuksen.

Laatu- ja arviointitiimin tehtävänä on mm. ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän kehittäminen. Tiimille laaditaan vuosittain toimenpidesuunnitelmat, joiden toteutumista seurataan ja arvioidaan. Laatujärjestelmän kehittämiseksi on tehty lukuisia henkilöstön koulutuksiin liittyviä kehittämistehtäviä sekä henkilöstön ja opiskelijoiden opintoihin liittyviä opinnäytetöitä. Näistä esimerkkeinä voidaan 1. auditoinnin jälkeinen kehittäminen ja sen seuranta, sähköisten itsearviointityökalujen rakentaminen sekä alumni- ja sidosryhmäpalautteiden suunnittelu ja toteuttaminen. Mamkin laatujärjestelmää on osaltaan kehitetty myös tuottamalla itse laatujulkaisuja ja osallistumalla yhteistyöjulkaisuihin muiden korkeakoulujen edustajien kanssa, esimerkiksi:

- Vanttinen, T. & Nykänen, M. (toim.). 2011. *Osaamisen palapeili. Opetussuunnitelmien kehittäminen Mikkelin ammattikorkeakoulussa (Osa II: Opetussuunnitelmien laatua parannetaan arvioinnin avulla).*
- Keto U., Nykänen, M. & Väättämoinen, R. 2009. *Laadun vuoksi. Mikkelin ammattikorkeakoulu laadunvarmistuksen kehittäjänä.*
- Kantola, I., Keto, U. & Nykänen, M. 2009. *Avaimia arvioinnin tehokkaampaan hyödyntämiseen. Turun ja Mikkelin ammattikorkeakoulujen benchmarking.*

- Väättäminen R., Tolvanen M. & Valkola P. 2008. *Laatua arvioiden. Mikkelin ammattikorkeakoulun ja Savonia-ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön benchmarking.*
- Heikkilä, J., Hytönen, S., Janatuinen, T., Keto U., Kinttula, O., Lahti, J., Malinen, H., Mylly, H. & Eerikäinen, M. 2007. *Itsearviointityökalun kehittäminen korkeakouluille.*

Järjestelmän kyky vastata sille asetettuihin tavoitteisiin ja järjestelmän kehittämistyön systemaattisuus

Laatujärjestelmä tuottaa systemaattisesti tietoa toiminnan laadusta organisaation eri tasoille ja kattaa eri perustehtävät. Tämä on varmistettu arviointimatriisin avulla (kuvataan tarkemmin strategista johtamista ja toiminnanohjausta kuvaavassa artikkelissa). Järjestelmän tuottamaa tietoa käytetään toiminnan kehittämisessä kaikilla tasoilla. Laatujärjestelmä myös osaltaan yhdenmukaistaa käytäntöjä ja levittää hyviä toimintamalleja. Tätä tavoitetta tukevat yhteiset ohjeistukset ja kaiken tiedon läpinäkyvyys. Sisäistä vertailukehittämistä on tehty teemoittain, esimerkiksi ohjauskäytännöistä ja opiskelijamarkkinoinnista, mutta hyvien käytäntöjen levittämistä voisi vielä tehostaa.

Yksi laatujärjestelmän keskeisistä toimintaperiaatteista on avoimuus, joten tieto tuodaan helposti käyttäjien saataville. Kaikki laatujärjestelmän tuottama tieto dokumentoidaan henkilöstöintraan. Osa tiedosta on opiskelijaintrassa opiskelijoiden ja www-sivuilla sidosryhmien saatavilla. Laatujärjestelmä tukee korkeakoulu yhteisön jäsenten osallistumista toiminnan kehittämiseen. Järjestelmä tuottaa tietoa kaikille toiminnan kehittämisen tueksi. Laatujärjestelmän tukeman johtamisjärjestelmän työkalut, kuten kehittämissuunnitelmat, kehityskeskustelut ja katselmukset mahdollistavat kaikkien osallistumisen. Laatujärjestelmän tuottaman tiedon perusteella on mm. yhtenäistetty ja kehitetty laitosten johtamisjärjestelmiä.

Laatujärjestelmä vahvistaa laatukulttuuria tukemalla toiminnan pitkäjänteisen kehittämisen ilmapiiriä. Järjestelmä mahdollistaa sen, että Mamkissa tunnustetaan vahvuuksia ja kehittämiskohteita aktiivisesti ja määrätietoisesti. Näiden perusteella käynnistetään, toteutetaan ja seurataan toiminnan ja laadun kehittämistoimia. Kehittämistoimenpiteiden dokumentointia ja niistä tiedottamista olisi hyvä lisätä. Laatujärjestelmän kehittämistyö on erittäin systemaattista; erityisesti ulkoisten auditointien tulosten perusteella tehty kehittäminen, jota kuvataan tarkemmin myöhemmin. Kehittämistyötä ohjaavat laatu- ja arviointitiimin vuosittaiset toimenpidesuunnitelmat. Toi-

menpidesuunnitelman tilannekatsaus käsitellään jokaisessa tiimin kokouksessa ja suunnitelman toteutumisesta laaditaan vuosittain raportti.

Edellisessä auditoinnissa Mamkia kehoitettiin kehittämään EFQM-itsearviointin ja johdon katselmusten tehtävää ja käyttöä laatujärjestelmässä. Molempien kehittämiseen on panostettu ja johdon katselmukset ja johdon EFQM-itsearviointit toimivat hyvin. Vasta yhden kerran toteutettu henkilöstön itsearviointi on vielä kehittämisvaiheessa. Korkeakoulu pystyy myös arvioimaan järjestelmän vaikuttavuutta asetettujen mittareiden avulla. Mamkin tulokset ovat jo pitkään olleet hyviä useimmilla toiminnan osa-alueilla. Tulokset ovat myös selkeästi parantuneet. On kuitenkin erittäin vaikea arvioida, mikä on suoraan laatujärjestelmän vaikutusta ja mikä aiheutuu muusta toiminnasta.

Yhteenveto laatujärjestelmän kehittämisestä

Itsearviointimme mukaan laatujärjestelmän kehittämisen keskeisiä vahvuuksia on se, että järjestelmää on systemaattisesti arvioitu ja kehitetty. Monet Mamkin laatutyökaluista palvelevat myös laatujärjestelmän kehittämistä. Mamkissa on vahva itsearviointikulttuuri, vakiintunut johdon katselmuskäytäntö ja olemme tehneet lukuisia benchmarking-hankkeita muiden korkeakoulujen kanssa. Olemme myös laatineet runsaasti laatujulkaisuja, joilla on oma tärkeä sijansa laatujärjestelmän kehittämisessä. Vahvuudeksi nostimme myös aikaisempien auditointien kehittämissuosituksen toimeenpanon. Kehittämistarvetta sen sijaan on vielä horisontaalisessa vertailussa, kehittämistoimenpiteiden dokumentoinnissa ja EFQM-itsearviointien hyödyntämisessä yksikköjen osalta.

TAULUKKO 1. Laatujärjestelmän kehittämisen keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
<ul style="list-style-type: none"> - laatujärjestelmän systemaattinen arviointi ja kehittäminen - vahva itsearviointikulttuuri - vakiintunut johdon katselmuskäytäntö - benchmarking-hankkeet muiden korkeakoulujen kanssa - laatujulkaisut kehittämistyökaluna - auditointien kehittämissuosituksen toimeenpano 	<ul style="list-style-type: none"> - horisontaalinen vertailu: hyvien käytäntöjen levittämisen tehostaminen - kehittämistoimenpiteiden dokumentointi ja niistä tiedottaminen - EFQM-itsearviointien tulosten parempi hyödyntäminen yksiköiden kehittämisessä

Auditointiryhmä arvioi Mamkin laatujärjestelmän kehittämisen olevan **kehittyvällä** tasolla. Raportissa todetaan, että Mamkilla on toimivat menettelyt laatujärjestelmänsä arviointiin ja kehittämiseen. Laatujärjestelmä on syntynyt pitkäjänteisen kehittämisen tuloksena. Laadunhallinnan käytäntöjä on kehitetty suunnitelmallisesti edellisen auditoinnin jälkeen ja ryhmän mielestä järjestelmä on nyt toimivampi ja yhtenäisempi, vaikka käytäntöjä ja dokumentointitapoja tulisi edelleen kehittää.

Auditointiraportissa todetaan, että laatujärjestelmän kehittämismenettelyt ovat monipuolisia ja kehittämistoimia on erittäin paljon. Ryhmälle olikin haastavaa saada kokonaiskuva kehittämistoimien vaikuttavuudesta ja systemaattisuudesta, koska laatumateriaalia oli niin runsaasti. Auditoinnissa oli jäänyt epäselväksi, miten laatujärjestelmän kehittämistoimenpiteet olivat valikoituneet, miten ne oli vaiheistettu ja miten niistä saatuja tuloksia oli hyödynnetty. Auditointiryhmä epäilikin, että kehittämisen punainen lanka saattaa jopa hukkua, koska kehittämistoimia on niin paljon ja niiden dokumentaatio on hajanaista.

Kehittämistoimien runsaus ja osittainen hajanaisuus selittyy pitkälti sillä, että kehittämistä tapahtuu sekä korkeakoulutasolla, laitoksen yksikötasolla että koulutusohjelmatasolla. Kehittäminen myös kohdistuu kaikkiin korkeakoulun perustehtäviin, mikä osaltaan lisää toimenpiteiden runsautta. Keskeiset asiat on dokumentoitu laa-

tu- ja arviointitiimin toimenpidesuunnitelmassa ja sen toteutumisraporteissa. Valitettavasti emme onnistuneet vakuuttamaan auditointiryhmää laatujärjestelmän kehittämisen systemaattisuudesta, vaikka itse pidimme ennakolta tätä auditointialuetta ehdottomana vahvuutenamme.

Edistyneellä tasolla laatujärjestelmän kehittämiseen on vakiintuneet ja systemaattiset menettelyt, kehittyvällä tasolla riittää, että menettelytavat ovat toimivia. Edistyneellä tasolla korkeakoulu pystyy tehokkaasti tunnistamaan järjestelmän vahvuudet ja kehittämis-kohteet. Kehittyvällä tasolla järjestelmän kehittäminen on suunnitelmallista, mutta edistyneellä tasolla edellytetään selkeää ja jatkuvaa näyttöä järjestelmän tuloksekkaasta kehitystyöstä. Auditointiryhmä siis arvioi kehittämismenettelymme toimiviksi, mutta ne eivät ryhmän mielestä olleet vakiintuneita ja systemaattisia eikä vahvuuksia ja kehittämiskohteita ole pystytty tehokkaasti tunnistamaan. Ilmeisesti meiltä myös puuttui näyttöä tuloksekkaasta kehitystyöstä. Tämän auditointikohteen kokonaisarviosta voisi auditointikriteerien pohjalta olla myös eri mieltä.

TAULUKKO 2. Kehittyvän ja edistyneen tason arviointikriteerit latujärjestelmän kehittämiseksi

Kehittyvä	Edistynyt
Korkeakoululla on toimivat menettelyt laatujärjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen. Se pystyy tunnistamaan järjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet, ja järjestelmän kehittäminen on suunnitelmallista.	Korkeakoululla on vakiintuneet ja systemaattiset menettelyt laatujärjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen. Se pystyy tehokkaasti tunnistamaan järjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä arvioimaan järjestelmän vaikuttavuutta. Järjestelmän tuloksekkaasta kehitystyöstä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.

Kehittämistoimenpiteiden kokonaisuuden selkiyttämiseksi kokonaisuus ja sen dokumentoinnille ja viestinnälle laaditaan ohjeistus. Toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointia kehitetään. Laatudokumentaatio on järjestetty kokonaan uudelleen intrauudistuksen yhteydessä vuonna 2014 auditointiryhmän suositusten mukaisesti entistä selkeämmin laatuympyrän mukaisesti.

Laatujärjestelmän kehitysvaiheet

Mamkin laatujärjestelmän osittain toisiinsa limittyvät kehittämisvaiheet noudattelevat ammattikorkeakoulun muita kehitysvaiheita. Mamkin laatutyö ja sen kehittäminen käynnistettiin 1990-luvun alussa Mikkelin väliaikaisen ammattikorkeakoulun aloittaessa toimintansa. Laatutyön organisaatio perustettiin vuonna 1994; koulutusyksiköihin valittiin ”laatupäälliköt”, yhteisen laatutiimin työ käynnistettiin ja jäsennettiin laatujärjestelmän dokumentointi. Henkilöstön laatu-koulutus käynnistettiin.

Ammattikorkeakoulun vakinaistamisvaiheessa laatutyön painopistealueena oli yhtenäisen laatu-kulttuurin ja laatu-käytänteiden luominen koko ammattikorkeakouluun; ensimmäinen yhteinen laatu-käsikirja rakennettiin vuonna 1996 ohjaamaan laatutyötä. Laatu-käsikirjaa päivitettiin aluksi vuosittain. Vuonna 2004 laatu-käsikirjan *Laatutyön yleiset periaatteet* -osaa tiivistettiin, ja sen jälkeen laatu-käsikirjaa on päivitetty parin vuoden välein. Yhtenäisen laatutyön kehittämistä tuki alkutaipaleella ammattikorkeakoulun vetovastuu Itä-Suomen kuuden ammattikorkeakoulun itsearviointimallin kehittämishankkeessa vuosina 1996–1999. Mallinnuksen pohjana oli Suomen laatu-palkintokriteeristö. Hankkeen loppuraportti julkaistiin 1999 (KKA 4:1999). Hankkeessa kehitettyjä opiskelija- ja henkilöstökyselyjä käytettiin laatu-palautteen ja trenditiedon kokoamiseen sekä toiminnan kehittämiseen vuoteen 2003 saakka, jolloin kyselyt uudistettiin ammattikorkeakoulun pedagogisen strategian linjausten mukaisesti. Palautejärjestelmää tarkistettiin vuosina 2006–2007 auditoinnissa saadun palautteen mukaan ja vuonna 2011 uudistetun strategian tavoitteiden suuntaan.

Ensimmäiset koko ammattikorkeakoulun toiminnan kattavat, Itä-Suomen ammattikorkeakoulujen laatu-kriteeristön (TQA) mukaiset itsearvioinnit tehtiin vuosina 1998 ja 1999. Vuodesta 2001 ammattikorkeakoulun strategian seurannassa ja laatutyön ohjaamisessa on käytetty EFQM-kriteeristöä ja siihen sovitettua BSC-mittaristoa. Mamkin laatujärjestelmää on kehitetty jatkuvasti osallistumalla ulkoisiin auditointeihin, arviointeihin ja muihin kehittämishankkeisiin. Näistä keskeisimpiä ovat olleet:

- toimiluvan saamiseen liittyvä arvioinnit vuosina 1992–1997 (OPM, KKA, MAMOK ry.)
- laatujärjestelmän kansainvälinen arviointi vuonna 1999 (KKA)
- ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kokeiluun liittyneet arvioinnit vuosina 2002 – 2005 (KKA)
- laadunvarmistusjärjestelmän auditointi osana yhteispohjois-

- maista korkeakoulujen laatuprojektia vuonna 2004 (KKA)
- Mamk vetovastuussa KKA:n projektissa *Itsearviointityökalun kehittäminen korkeakouluille* (1.1.2006–31.6.2007). Hankkeeseen osallistuvat Mamk, Diak, TTY ja Jamk.
- Mamkin laatutyön auditointi 2006, voimassa 10.2.2006–28.2.2013. (KKA)
- Euroopan komission myöntämä Diploma Supplement Label 2006 ja 2009
- t&k-työn benchmarking Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa 2007–2008
- *Laadunvarmistus ja korkeakoulun toiminnanohjaus – miten parantaa arviointitiedon hyödyntämistä*. Tuamk (vetovastuu) ja Mamk 2007–2009 (KKA)
- korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien seuranta- ja kehittämisseminaari 2009
- laatuyksikköhaaku 2010 (laatuyksikköstatus kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelmalle)
- *Yhteistyötä laadun vuoksi* – ammattikorkeakoulujen laatutoimijoiden verkostotapaaminen 2010
- The EDUPROF – developing indicators of applied research: Eurooppalaisten ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan arvioinnin kehittäminen ja benchmarking 2010–2011
- TKI-toiminnan kansainvälinen arviointi 2011
- kansainvälisten koulutusohjelmien arviointi 2012
- laatujärjestelmän auditointi 2012 (KKA)

Ensimmäisen auditoinnin kehittämissuosituksen toimeenpano

Auditoinnissa annetut kehittämissuositukset tulee toteuttaa ennen seuraavaa auditointia. AMK-hallituksen käsittelyssä 24.3.2006 Mamkin johtoryhmä ja laatuorganisaatio veloitettiin toteuttamaan kehittämissuositukset jo vuosina 2006–2008. Laatujärjestelmän kehittämiskohteiden määrittämisestä ja nimeämisestä varten otettiin tarkasteluun koko auditointiraportti ja -aineisto. Aineisto kattoi myös Mamkin auditointia varten laatiman SWOT-analyysin sekä Mamkin laatutiimin aiemmin nimeämät laatujärjestelmän kehittämiskohdet. Tältä pohjalta muodostettiin *Laatujärjestelmän parantaminen* -kehittämissuunnitelma vuosille 2006–2008, joka sisälsi seuraavat osahankkeet:

1. Laadunvarmistusjärjestelmään liittyvä dokumentaatio
2. Laitosten ja yksiköiden laadunvarmistuksen yhtenäistäminen ja viestinnän tehostaminen

3. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan laadunvarmistuksen kehittäminen ja yhtenäistäminen
4. Tuki- ja palvelutoiminnan laadunvarmistuksen kehittäminen
5. Nykyisten laatukselyjen ja mittareiden arviointi, priorisointi, karsinta ja täydentäminen
6. Opiskelijoiden ja MAMOKin roolin uudistaminen laadunvarmistuksessa
7. Laadunvarmistusjärjestelmän käytön suunnittelu ja kehittäminen (EFQM, BSC, ISO, johdon katselmus)
8. Mamkin johdon ja koulutustiimin toimenpiteitä vaativat kehittämisaloitteet.

Jokaisen kehittämiskohteen osalta kirjattiin muistiin kehittämissuosituksukset. Kaikille kohdille laadittiin tarkempi kolmelle vuodelle ajoittuva suunnitelma. Suunnitelman toteutumista seurattiin säännöllisesti laatu- ja arviointitiimeissä, johtoryhmässä sekä AMK-hallituksessa laaturaporttien avulla kaksi kertaa vuodessa. Joulukuussa 2008 laaturaportti esitti AMK-hallitukselle loppuraportin toimenpidesuunnitelman toteutumisesta. Rinnakkain toimenpidesuunnitelman toteutumisen arvioinnin kanssa laadittiin uutta toimenpideohjelmaa vuosille 2009–2011, joka muuttui vuonna 2010 toteutetun laatu- ja arviointijärjestelmän itsearvioinnin myötä *Laadunhallinnan kehittäminen 2011–2012* -suunnitelmaksi. KKA:n Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien seuranta- ja kehittämisseminaaria (24.4.2009) varten laaditussa raportissa kuvattiin seuraavasti, miten auditointi oli muuttanut Mamkin toimintaa:

Vuoden 2006 auditointi käynnisti Mamkissa kautta aikojen laajimman laadunvarmistusjärjestelmän kehittämishankkeen. Ensimmäisten joukossa läpäisty auditointi itsessään jo kasvatti mamkilaisten laatu- ja tietoisuutta ja ”laatu- ja tietoisuutta”, lisäsi mehen- keä ja vahvisti toimijoiden tietoisuutta laadunvarmistusjärjestel- män kokonaisuudesta. Laadunvarmistusjärjestelmämme yhtey- det kansallisiin ja kansainvälisiin tavoitteisiin tulivat myös entistä näkyvämmäksi. Kehittämishankkeen aikana ja seurauksena kyky arvioida laadunvarmistusjärjestelmää kokonaisuutena on parantunut. Tällä hetkellä kehitämme selkeästi laadunvarmistus- järjestelmää kokonaisuutena, ei sen yksittäisiä osia. Toimijoiden näkemys laadunvarmistuksen, strategian ja toiminnanohjauksen yhteyksistä on myös selkiintynyt. Konkreettisia seurauksia laa- dunvarmistuksessa ovat olleet mm. Mamkin sisäisen yhteistyön tiivistyminen, lisääntynyt yhteistyö muiden suomalaisten korkea- koulujen kanssa, kansainvälisen yhteistyön käynnistyminen, tut-

kimus- ja julkaisutoiminnan lisääntyminen sekä kehitettyihin laadunvarmistuksen työkaluihin liittyvien palvelujen tuotteistaminen ja markkinointi.

Järjestelmän kehittämistyön onnistuneisuus ja järjestelmän kehitystarpeet

Mamkin laatujärjestelmän itsearviointi tehtiin elokuussa 2010. Arviointi toteutettiin KKA:n auditointikäsikirjan (2008–2011) mukaisesti. Itsearvioinnissa arvioitiin laatujärjestelmän kattavuutta, toimivuutta ja vaikuttavuutta. Arviointi kohdistui laatujärjestelmän kokonaisuuteen ja korkeakoulun perustehtävien laadunhallintaan ja siinä käytettiin samaa kriteeristöä kuin KKA:n auditoinneissa. Itsearvioinnissa kävi ilmi, että laatujärjestelmä on kattava ja sen kokonaisuus on kunnossa, järjestelmää seurataan, arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti ja se myös tukee johtamista. Muita järjestelmän vahvuuksia ovat selkeästi määritellyt vastuut, henkilöstön ja opiskelijoiden osallistuminen laadunhallintaan sekä tiedon välittäminen korkeakoulun sisällä. Eniten kehitettävää arvioitiin olevan TKI-toiminnan laadunhallinnan kehittämisessä, kerätyn tiedon hyödyntämisessä, kehittämistyön dokumentoinnissa ja osallistumisen parantamisessa erityisesti sidosryhmien osalta. Kaiken kaikkiaan todettiin, että itse järjestelmä on kunnossa, mutta sen hyödyntäminen on epätasaista ja osin puutteellista.

Laatujärjestelmän itsearvioinnin pohjalta laaditussa *Laadunhallinnan kehittäminen 2011–2012* -suunnitelmassa kehittämiskohteet on ryhmitelty kuuteen kohtaan KKA:n auditointikäsikirjan (2011–2017) otsikoita mukaillen:

1. Korkeakoulun laatupolitiikka
2. Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus
3. Laatujärjestelmän kehittäminen
4. Toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen kehittäminen
5. TKI-toiminnan laadunhallinnan kehittäminen
6. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö

Laatujärjestelmän kehittämistyön keskeisiä onnistumisia ovat olleet mm. laatujärjestelmän levittäminen kaikille toiminta-alueille, laatujärjestelmän ”pöhöttymisen” estäminen 1. kierroksen auditoinnin kehittämissuosituksen avulla ja järjestelmän jatkuva kehittäminen. Laatujärjestelmää leimaavat ketteryys ja uudistuminen, sitä on kyetty muuttamaan ja siihen on kyetty ottamaan vastaan uusia elementtejä strategioiden muuttuessa ja toiminnan uudistuessa. Mamkin toiminnan tuloksellisuus kertoo myös omalta osaltaan laatujärjestelmän kehittämisen onnistumisesta; silti järjestelmää on syytä koko ajan kehittää.

Auditointiraportissa todetaan, että Mamkissa on kehitetty laatujärjestelmää aktiivisesti ja monipuolisesti ensimmäisen auditoinnin jälkeen. Kehittämistoimenpiteitä ovat olleet mm. johdon katselmusten tehtävän selkiyttäminen, opiskelijoiden osallistamisen tehostaminen sekä palautejärjestelmän ja alumnitoiminnan kehittäminen. Auditointiryhmä havaitsi vierailun aikana, että nämä toimenpiteet olivat ”kantaneet hedelmää”. Tosin ryhmä totesi myös, että edelleen esiintyy samoja kehittämiskohteita kuin ensimmäisessä auditoinnissa

Auditointiryhmä esittää korkeakoululle kehittämissuosituksia ja korkeakoulu itse valitsee, mihin se kohdistaa kehittämisen. Mamkissa lähdettiin korjaamaan suurinta osaa ensimmäisen auditoinnin kehittämissuosituksista. Suurin ristiriita sekä ensimmäisen että toisen auditoinnin ja Mamkin oman näkemyksen välillä koskee laatujärjestelmän kuormittavuutta. Molemmat auditointiryhmät ovat suositelleet Mamkille laatujärjestelmän keventämistä, vaikka itse emme samalla tavalla ole sen kuormittavuutta tunnistaneeet. Kuormittavuus ei ole millään tavalla noussut esiin palautekyselyissämme tai itsearvioinneissamme.

Mamkin laatujärjestelmän kehittämistä kuvataan tarkemmin kahdessa julkaisussa. Vuonna 2009 julkaistussa Ulla Kedon, Marjo Nykäsen ja Rauni Väättämöisen kirjoittamassa Laadun vuoksi -julkaisussa kuvataan Mikkelin ammattikorkeakoulun laadunvarmistuksen kehittämistä vuoteen 2009 saakka. Mikkelin ammattikorkeakoulusta laadunhallinnan kehittäjänä vuosina 2009–2013 kerrotaan jatko-osassa eli Marjo Nykäsen toimittamassa Laadun vuoksi II -julkaisussa. Julkaisun muita kirjoittajia ovat Ulla Keto ja Susanna Voutila.

TUTKINTOTAVOITTEINEN KOULUTUS

Tuija Vääntinen

Tässä artikkelissa kuvataan ja arvioidaan Mikkelin ammattikorkeakoulun (Mamk) tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallintaa. Auditointikohteita ovat sekä tutkintotavoitteinen koulutus yhtenä korkeakoulun perustehtävistä että kolme näyttöinä arvioitua koulutusohjelmaa. Tutkintotavoitteisen koulutuksen kokonaisuuden laadunhallintaa kuvaavassa Itsearviointiosuudessa kuvataan, mitä tavoitteita toiminnalle on asetettu ja mitkä ovat laadunhallinnan keskeiset menettelytavat niiden saavuttamiseksi.

Itsearviointiraportissa arvioidaan kaikkien korkeakoulun perustehtävien näkökulmasta 1) tavoitteiden saavuttamista ja kytkeä korkeakoulun kokonaisstrategiaan, 2) laadunhallinnan menettelytapojen toimivuutta ja vaikuttavuutta toiminnan kehittämisessä, 3) laatujärjestelmän tuottaman tiedon kattavuutta, käytettävyyttä ja hyödyntämistä, 4) eri toimijoiden rooleja, osallistumista ja sitoutuneisuutta laatutyöhön sekä menettelytapojen kuormittavuutta ja 5) toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallinnan toimivuutta, kuormittavuutta ja vaikuttavuutta.

Tutkintotavoitteiselle koulutukselle asetetut tavoitteet

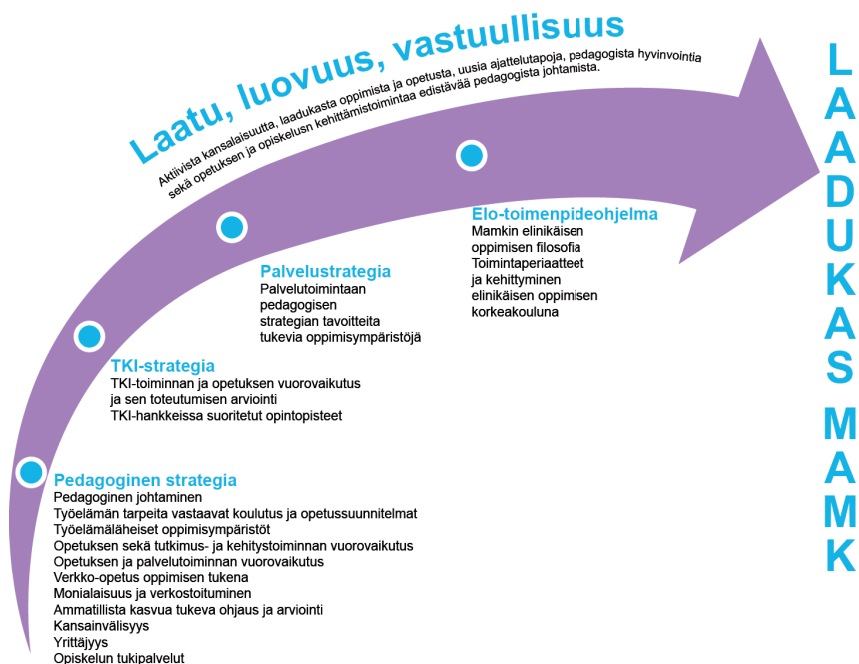
Kesu 2015:n mukaan Mamk profiloitui elinikäisen oppimisen korkeakouluksi ja vahvaksi TKI-korkeakouluksi, jonka vahvuutena on myös Venäjä-osaaminen. Kesua täydensivät koulutusprosessin osalta erityisesti pedagoginen strategia ja sitä puolestaan syventää *Elinikäisen oppimisen toimenpideohjelma*. Myös muissa strategioissa ja toimenpideohjelmissä on joitakin tutkintotavoitteista koulutusta koskevia tavoitteita. (Mamkin strategia 2017 päivitetty vuonna 2013.)

Mamkin kehittämissuunnitelman mukaan koulutuksen tavoitteet ovat

- Mamk tuottaa opiskelijoille työelämän vaatimaa ammatillista osaamista, uusia ajattelutapoja ja elinikäisen opiskelun valmiuksia sekä tukee opiskelijoita aktiiviseen kansalaisuuteen.

- Koulutusohjelmatarjonta vastaa ensisijaisesti alueen työvoimatarpeen kysyntään. Osa koulutusohjelmista profiloituu valtakunnallisesti. Kaikille ammattikorkeakoulun valitsemille painoaloille kehitetään YAMK-tutkintoja, joista osa on kansainvälisiä.
- Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kanssa lisätään opetuksen, kirjasto- ja tietopalvelujen sekä tietohallinnon vuorovaikutusta ja haetaan tehokkuutta parantavia yhteistyömuotoja.
- Koulutusta, oppimisympäristöjä, opetus- ja ohjauskäytänteitä sekä -järjestelyjä kehitetään tukemaan elinikäistä oppimista (sosiaalinen media, virtuaaliympäristöt, simulaatio, työssä tapahtuva oppiminen, oppisopimustyyppinen koulutus).
- Koulutusohjelmien laatua ja tuloksellisuutta seurataan. Tavoitteena on vetovoimainen koulutus, korkea läpäisyaste, valmistuminen normiajassa ja korkea työllistyminen.

Kesua täydentävässä pedagogisessa strategiassa kuvataan Mamkin oppimisenäkemys, opetuksen, oppimisen, opintojen ohjauksen ja arvioinnin yhteiset toimintaperiaatteet sekä pedagogisen toiminnan kehittämistavoitteet ja -toimenpiteet. Kehittämissuunnitelman ja sitä täydentävän pedagogisen strategian mukaiset pedagogisen toiminnan kehittämistavoitteet on esitetty kuvassa 1.



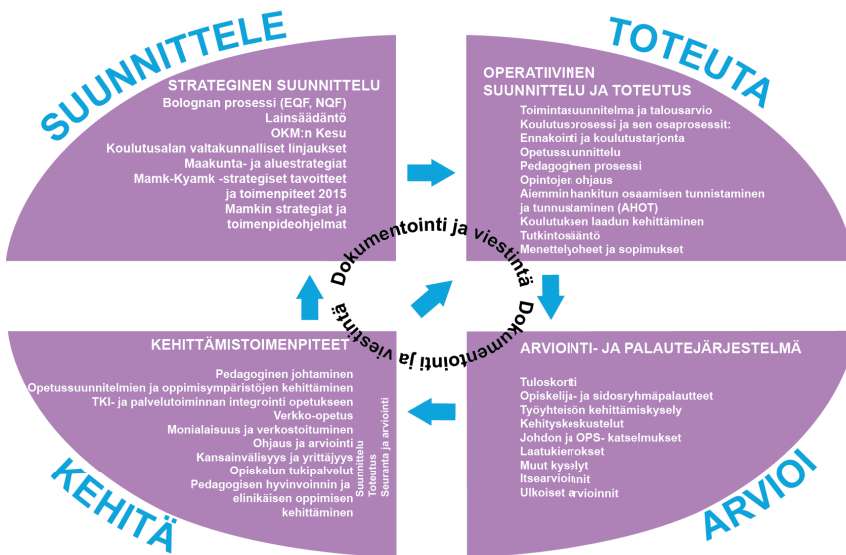
KUVA 1. Tutkintotavoitteisen koulutuksen tavoitteet eri strategioissa ja toimenpideohjelmissa

Laadunhallinnan keskeiset menettelytavat

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan menettelytavat esitetään kuvassa 2 PDCA-ympyränä. Laatujärjestelmä ja laadunhallinnan menettelytavat koskevat sekä ammattikorkeakoulututkintoon että YAMK-tutkintoon johtavaa koulutusta.

Strateginen suunnittelu

Tutkintotavoitteisen koulutuksen strategista suunnittelua ohjaavien Mamkin strategioiden ja toimenpideohjelmien taustalla ovat kansainväliset, kansalliset ja alueelliset linjaukset. Rakenteellisen kehittämisen tavoitteita linjataan Mamkin ja Kyamkin korkeakoulukonaisuuden strategiassa. Mamkin omista strategioista Kesussa ja pedagogisessa strategiassa ovat keskeisimmät tutkintotavoitteisen koulutuksen kehittämislinjaukset, mutta myös muissa strategioissa on koulutusta koskevia tavoitteita. Pedagogista strategiaa tarkentaa elinikäisen oppimisen toimenpideohjelma.



KUVA 2. Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan PDCA-ympyrä

Operatiivinen suunnittelu ja toteutus

Strategiset tavoitteet viedään operatiiviselle tasolle toimintasuunnitelman ja talousarvion avulla. Toteutusvaiheessa toimintaa ohjaavat ammattikorkeakoulun laatujärjestelmään kuuluvat yhteiset prosessit; tutkintotavoitteisen koulutuksen osalta ennen kaikkea koulutusprosessi ja sen osaprosessit sekä opetuksen tukiprosessit. Toimintaa linjaavat myös laatujärjestelmään kuuluvat lait, asetukset, säännöt, sopimukset ja menettelyohjeet, jotka on dokumentoitu sähköisiin järjestelmiin. Tärkeimmät ohjeet tutkintotavoitteisen koulutuksen kannalta ovat tutkintosääntö, AHOT-ohjeistus sekä opin-
näytetyö- ja harjoitteluohjeet.

Arviointi- ja palautejärjestelmä

Mamkin koulutustoiminnan tuloksista ja laadusta kerätään palautetta laatujärjestelmän mukaisesti tulokorttien, palautekyselyjen, kehityskeskustelujen, sisäisten katselmusten, itsearviointien ja ulkoisten arviointien kautta.

Koulutuksen mittareita tulokorteissa ovat ensisijaisten hakijoiden määrä yhteishaussa, opiskelijamäärä, tutkinnon suorittaneiden määrä, koulutuksen keskeyttäneet, vähintään 45 opintopistettä suorittaneiden osuus tutkintoa suorittavista, työllistyneet tutkinnon suorittaneet, avoimen ammattikorkeakoulun opintopisteet, opiskelijoiden kv-vaihtojen määrä, opettajien ja tutkijoiden liikkuvuus, FTE-opiskelijat/opettajat ja TKI-hankkeissa suoritettut opintopisteet. Mamkin johtoryhmän vuosittain tekemissä johdon katselmuksissa seurataan koulutuksen tulokorttimittareiden toteutumista.

Opiskelijakyselyillä kerätään palautetta opintojen aloituksen sujuvuudesta, opetuksen laadusta ja kehittamisestä, opintojen ohjauksesta ja opiskelijan itseohjautuvuudesta, koulutusohjelman oppimisympäristöstä ja työskentelyilmapiiristä, valmistumisvaiheen työllistymistilanteesta ja työn luonteesta sekä opiskelun tukipalveluista. Opetuksen tukipalveluiden (kirjasto- ja tietopalvelut, kansainvälistymispalvelut, tietohallintopalvelut, opiskelijapalvelut) kehittämiseksi kootaan tietoa opiskelijoille ja henkilöstölle säännöllisesti tehtävillä asiakaskyselyillä.

Koulutuksen kehittämisen kannalta erityisen tärkeä sidosryhmäkysely on kolmen vuoden välein toteutettava alumnikysely. Lisäksi laitokset ja koulutusohjelmat saavat sidosryhmiltä palautetta monin eri tavoin. Säännöllisesti kerättävä palaute sidosryhmiltä ja alumnilta, alueelliset yhteistyöpäivät työelämän edustajien ja harjoittelun ohjaajien kanssa sekä palaute harjoittelun ohjauksesta ovat esimerkkejä koulutusohjelmien käytänteistä. Neuvottelukuntatoiminta, kehittämis- ja täydennyskoulutusyhteistyö sekä opettajien työelämäyhteydet toimivat myös palautekanavina. Laatujärjestelmää koskevaa tietoa kerätään myös opinnäytetöiden avulla.

Vuosittain opettajien kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa arvioidaan opintojaksokyselyistä saadun palautteen perusteella opetuksen laatua ja sovitaan kehittämistoimenpiteistä. Kukin opettaja laatii koulutusjohtajalle kehityskeskustelua varten yhteenvedon saamistaan opintojaksopalautteista ja säilyttää yhteenvedon seuraavaan kehityskeskusteluun saakka.

OPS-katselmus on osa Mamkin koulutusprosessin laadunhallintaa. Katselmuksen perustan muodostavat kansalliset ja Mamkin OPS-työtä ja opetuksen toteuttamista ohjaavat strategiat ja toimenpideohjelmat. Katselmuksen tavoitteena on kehittää Mamkin opetus-suunnitelmia ja opetuksen järjestämistä sekä tukea koulutusohjelmien omaa kehittämistyötä. OPS-katselmus tehdään, kun opetus-suunnitelmia uudistetaan tai uusi koulutusohjelma aloitetaan.

Kehittämistoimenpiteet

Saadun tiedon pohjalta esille nousseet kehittämistoimenpiteet suunnitellaan, toteutetaan, niiden toteutumista seurataan ja arvioidaan. Kehittämistoimenpiteet voivat olla Mamk-tasoisia, kaikkia koulutuksen laitoksia ja koulutusohjelmia koskevia tai koulutusohjelmatasoisia. Mamk-tasolla kehittäminen tapahtuu usein kehittämisprojekteina. Tuoreita esimerkkejä Mamk-tason kehittämisestä ovat SoleOPS-opetuksen suunnittelujärjestelmän käyttöönotto, OVA-työryhmä ohjauksen tukena ja Kyamkin kanssa yhdessä toteutettu OPSU2012-opetussuunnitelmauudistus. Myös elinikäisen oppimisen toimenpideohjelma 2011–2013 ja AHOT-prosessin ja -ohjeiden uudistaminen vuonna 2011 ovat vastikään tehtyjä Mamk-tason kehittämistoimia.

Yhteenveto tutkintotavoitteisesta koulutuksesta

Itsearviointimme mukaan tutkintotavoitteisen koulutuksen keskeiset vahvuudet Mamkissa ovat osallistava ja kannustava laadun ja toiminnan kehittämisen ilmapiiri, toimiva ja kustannustehokas laatuorganisaatio, kattavat Mamk-tason prosessikuvaukset, ajantasaiset menettelyohjeet, laatujärjestelmän tuottama trenditieto sekä strategialähtöinen ja kattava palautejärjestelmä. Palautteiden käsittelyprosessi eri foorumeilla on myös ohjeistettu. Kehittämistarvetta on laadunhallinnan tasalaatuisuudessa eri koulutusohjelmissa, osaamisen arviointimenetelmissä sekä prosessien arvioinnissa ja kehittämisessä. Kehittämistoimenpiteiden dokumentointia voisi myös systematisoida. Erityinen kehittämiskohde auditointiajankohtana oli introjen uudistaminen ja siinä yhteydessä tehtävä laatudokumenttien käytettävyyden parantaminen.

TAULUKKO 1. Tutkintotavoitteisen koulutuksen keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
<ul style="list-style-type: none">- osallistava ja kannustava laadun ja toiminnan kehittämisen ilmapiiri- strategialähtöinen palautejärjestelmä- laatuorganisaation toimivuus ja kustannustehokkuus- kattavat prosessikuvaukset Mamk-tasolla- ajantasaiset menettelyohjeet- ohjeistettu palautteiden käsittelyprosessi eri foorumeilla (hallitukset, johtoryhmä, kehittämistiimit, laitostaso)- kattava palautejärjestelmä- laatujärjestelmän tuottama trenditieto	<ul style="list-style-type: none">- laadunhallinnan tasalaatuisuuden lisääminen koulutusohjelmissa- osaamisen arviointimenetelmien kehittäminen- introjen uudistaminen laatudokumenttien käytettävyyden parantamiseksi- prosessien arvioinnin, kehittämisen ja kehittämistoimenpiteiden dokumentoinnin systematisointi

Mamkin tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinta arvioitiin auditoinnissa **kehittyvälle** tasolle. Raportissa todettiin, että Mamkin tutkintotavoitteisen koulutuksen toimivat laadunhallinnan menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteet kytkeytyvät pääosin korkeakoulun kokonaisstrategiaan. Opiskelijan laatuvastuu eli palautteen antaminen toteutuu auditointiryhmän havaintojen mukaan hyvin Mamkin arjessa. Sekä opiskelijat että henkilöstö huolehtivat koulutuksen laadunhallinnasta ja tuloksellisuudesta. Erityisen keskeinen rooli opiskelijan opintojen edistäjänä on opiskelijavastaavilla.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan kokonaiskuvausta auditointiaineistossa pidettiin selkeänä. Auditointiraportissa todetaan, että varsinaisen auditointiaineiston lisäksi tutkintoon johtavan koulutuksen laatumateriaalia oli todella runsaasti sekä sähköisesti että erilaisissa oppaissa. Dokumentaatio voi siis olla runsas ja vaikeasti hahmotettava.

Vuonna 2012 toteutetun Kyamkin kanssa yhteisen opetussuunnitelmauudistuksen perusteet olivat jääneet auditointiryhmälle epäselviksi. Kyseisen opetussuunnitelmauudistuksen yhtenä keskeisenä tavoitteena oli viedä osaamisperustaisuutta eteenpäin tutkintojen rakenteissa ja kuvaustavassa. Muun muassa kansallisen tutkintojen ja osaamisen viitekehyksen (NQF) osaamisvaatimusten mukaiset osaamistavoitteet ja osaamisen arviointikriteerit saatiin kuvattua kaikkiin tutkintoihin opintojaksotasolla. Osaamisperustaisuuden, jonka arviointiryhmä totesi olevan osin päälle liimattua, peruslähtökohta on tutkintojen osaamisperustaiset kuvaukset opetussuunnitelmissa – siis kirjoitetussa opetussuunnitelmassa, joka on laadittu yhteisöllisesti ja yhteisin periaattein. Ko. opetussuunnitelmien uudistamista tuettiin koulutuksella ja opetussuunnitelmien tekemistä tukevilla workshopeilla.

Auditointiryhmä kiitti Mamkia erityisesti siitä, että lakkaavien koulutusohjelmien opiskelijoiden opintojen edistymisestä on pidetty huolta laatimalla HOPSit. Samoin opiskelijakunta MAMOK on ollut tiiviisti mukana koulutuksen rakenteellisia ratkaisuja tehtäessä. Lisäksi opiskelijoiden ja henkilöstön hyvinvointiin on kiinnitetty huomiota muutostilanteessa. Opiskelijoiden opintojen seurantaan ja henkilöstön tilanteen tueksi ryhmä ehdotti erityistä muutosohjelmaa.

Auditointikriteerien mukaan edistyneellä tasolla edellytetään systemaattisia ja vakiintuneita laadunhallinnan menettelytapoja, jotka tukevat erinomaisella tavalla toiminnan kehittämistä ja strategian toteuttamista. Vaikuttavuudesta täytyy olla selkeää ja jatkuvaa näyttöä. Kehittyneellä tasolla riittää, että laadunhallinnan menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tällä tasolla tavoitteet kytkeytyvät kokonaistrategiaan vain pääosin.

Kehittyneen tason laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa toiminnan laadunhallintaan, kun edistyneellä tasolla edellytetään systemaattisia ja erinomaisia menettelytapoja tiedon tuottamiseksi. Tiedon hyödyntäminen on edistyneellä tasolla systemaattista ja kehittyneellä tasolla ainoastaan tarkoituksenmukaista. Edistyneen tason korkeakoulussa tiedon tuloksekkaasta käytöstä toiminnan kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä. Eri toimijoiden osallistuminen toiminnan kehittämiseen on kehittyneellä tasolla tarkoituksenmukaista ja edistyneellä tasolla sitoutunutta ja aktiivista.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen edistyneen tason laatujärjestelmän arviointikriteereissä korostuvat systemaattisuus, vakiintuneisuus, erinomaisuus sekä selkeä ja jatkuva näyttö. Mamkin laatujärjestelmä on tuottanut jo useiden vuosien ajan trenditietoa opiskelijoiden antamasta palautteesta. Myös kehittämistoimenpiteet on systemaattisesti dokumentoitu. On tietysti mahdollista, että itsearviointiraportti ja audiotivierailun näyttöaineisto eivät riittävästi tuoneet esille näitä tosiseikkoja.

Mamkin erityinen vahvuus, yhteistyö opiskelijoiden kanssa ja välittämisen kulttuuri, näyttäytyi vahvasti myös auditointiryhmälle. Raportissa todetaankin, että opiskelijoiden laatuvarustuu näyttää toteutuvan laatujärjestelmässä esitetyllä tavalla ja koskettavan arkipäivää. Erityisesti tämän opiskelijoilta saadun palautteen ja auditointiryhmän havainnon perusteella Mamkin tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallintaa voisi pitää erittäin kehittyneellä, ellei jopa edistyneellä tasolla olevana. Osoittaahan palaute ja sitoutuminen keskeisen toimijaryhmän vahvaa osallisuutta ja aktiivisuutta Mamkin kehittämistoimintaan. Mamkin tuloksellisuus myös vahvistaa osaltaan, että johtaminen, toiminnanohjaus ja laatujärjestelmä kietoutuvat tiiviisti toisiinsa arkikäytänteissä.

TAULUKKO 2. Kehittyvän ja edistyneen tason arviointikriteerit tutkintotavoitteiselle koulutukselle

Kehittyvä	Edistynyt
<p>Toimivat laadunhallinnan menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteet kytkeytyvät pääosin korkeakoulun kokonaisstrategiaan.</p> <p>Laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa toiminnan laadunhallintaan, ja tietoa hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti korkeakoulun toiminnan kehittämisessä.</p> <p>Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat mukana toiminnan kehittämisessä tarkoituksenmukaisella tavalla. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat kehitystyöhön.</p> <p>Toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallinta toimii melko hyvin.</p>	<p>Korkeakoululla on systemaattisia ja vakiintuneita laadunhallinnan menettelytapoja, jotka tukevat erinomaisella tavalla toiminnan kehittämistä ja korkeakoulun kokonaisstrategian toteuttamista. Järjestelmän vaikuttavuudesta toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.</p> <p>Korkeakoululla on systemaattisia ja erinomaisia menettelytapoja tiedon tuottamiseksi toiminnan laadunhallintaan. Tiedon hyödyntäminen on systemaattista ja sen tulokseksista käytöstä toiminnan kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.</p> <p>Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat sitoutuneita ja erittäin aktiivisesti mukana toiminnan kehittämisessä. Laadunhallinnan menettelytapojen kuormittavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Ulkoiset sidosryhmät ovat mielekkäällä tavalla mukana kehitystyössä.</p> <p>Korkeakoululla on systemaattisia ja vakiintuneita menettelytapoja toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallintaan. Menettelytapojen toimivuudesta on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.</p>

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan kokonaisuuden jäsenystä on uudistettu auditointipalautteen mukaisesti ja prosessikuvausten laatiminen on meneillään. Laatu kuvausten uudistustyö yhdessä henkilöstön intrauudistuksen ja vuoden 2015 alussa käyttöön otettavan kuvaustyökalun kanssa parantavat tutkintotavoitteisen koulutuksen laatudokumentaation käyttäjälähtöisyyttä.

Vuoden 2012 opetussuunnitelmauudistuksen yhteydessä tehty opetussuunnitelmien osaamisperustaisuuden vahvistaminen edisti uuden ammattikorkeakoululain mukaisen opetussuunnitelman valmistelua. Tässä vuosina 2013–2014 tehdyssä uudistuksessa keski tyttiin erityisesti tutkintojen moduuliperustaisuuteen sekä sisältöjen ja Mamkin tavoitteena olevan työelämäläheisen oppimisen kehittämiseen. Osaamisen arviointiin liittyvä kehittämistyö jatkuu edelleen – kaikkien laitosten opettajat osallistuvat osaamisen arvioinnin koulutukseen viimeistään vuonna 2015. Lisäksi keväällä 2015 uudistetaan aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistamis- ja tunnustamismenettelyt. Lisäksi Mamkin koordinoima vuosina 2013–2014 toteutettu KKA:n rahoittama hanke vahvistaa osaamisperustaisuutta. Hankkeessa keskitytään hoitotyön oppimistulosten arviointiin kansainvälisesti vertaillen (Enhancing the Quality of Learning Outcomes – EQLO), mutta ottaen huomioon oppimistulosten arvioinnin korkeakoulutasoiset menettelyt.

Auditointivaiheessa kiinnitettiin huomiota erityisesti lakkaavien koulutusohjelmien opiskelijoiden opintojen etenemiseen ja heidän mahdollisuuteensa suorittaa tutkinto normiajassa. Kehittämistyötä on jatkettu laajentaen tämä kaikkia opiskelijoita koskevaksi systemaattiseksi seuranta- ja ohjaustyöksi. Muutostilanteessa olevalla henkilöstöllä on ollut edelleen mahdollisuus sovittujen periaatteiden mukaiseen osaamisen kehittämiseen kouluttautumalla ja työelämäjaksoilla.

Opintojen ohjauksen kehittämistyötä on jatkettu Mamkin jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti. Vuosien 2013–2015 aikana opintojen ohjausjärjestelmää ja opintojen edistymisen seurantaa on vahvistettu. Tavoitteena on mahdollisimman tasa-arvoinen ja tasalaatuinen ohjaus, johon jokainen opiskelija on oikeutettu. Kehittämistyötä on tehty yhteisöllisesti opiskelijavastaavien tapaamisessa. Tuloksena on Mamkin yhteinen ohjausmalli, joka sisältää Mamkin eri koulutusten parhaita käytänteitä ja työkaluja ohjaustoimijoille, mm. kaikkien koulutusten käyttöön tarkoitettu Ammatillisen kasvun -opintojakson Moodle-alusta ja keskeyttämisten ennaltaehkäisyyn on laadittu Keskeyttämisen vähentäminen Mamkissa -opas.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt

Kokonaiskäsitystä tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnasta täydennetään auditoinnissa kolmella näytöllä. Ammattikorkeakoulu valitsee itse toiseksi näytöksi yhden amk-tutkintoon johtavan ja yhden ylempään amk-tutkintoon johtavan koulutusohjelman. Valinnat tulee perustella, ja lisäksi korkeakoulun on arvioitava valittujen näyttöjen laadunhallinnan toimivuutta ja edustavuutta suhteessa muuhun tutkintotavoitteeseen koulutukseen. Korkeakoulun itse valitsemien kahden koulutusohjelman lisäksi auditointiryhmä valitsee kolmannen arvioitavan näytön sille toimitettujen perustaineistojen perusteella noin neljä viikkoa ennen auditointivierailua.

Näytöiksi valittujen koulutusohjelmien itsearviointiin kuuluu kolme osaa: koulutuksen suunnittelu, koulutuksen toteutus ja laatutyön vaikuttavuus. Koulutuksen suunnittelun osalta kuvataan, miten seuraavien asioiden laadukkuus varmistetaan: opetussuunnitelmat ja niiden laadinta, oppimistavoitteet ja niiden määrittely sekä oppimistavoitteita tukeva oppimisen arviointi, TKI-toiminnan kytkeytyminen koulutukseen, elinikäinen oppiminen ja tutkintojen työelämärelevanssi. Koulutuksen toteutuksen osalta kuvataan, miten seuraavien asioiden laadukkuus varmistetaan: opetusmenetelmät ja oppimisympäristöt, oppimisen arviointimenetelmät, opiskelijoiden oppiminen ja hyvinvointi, opettajien osaaminen ja työhyvinvointi. Sekä koulutuksen suunnittelun että toteutuksen osalta kuvataan myös, miten eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat laatutyöhön. Molempien osalta arvioidaan koulutuksen suunnitteluun liittyvien menettelytapojen toimivuutta, kuormittavuutta ja vaikuttavuutta ja eri toimijoiden osallistumista laatutyöhön. Laatutyön vaikuttavuuden selvittämiseksi kuvataan, mitkä ovat koulutusohjelmatasolla kehittämisen kannalta keskeisimmät arviointitavat ja seurantaindikaattorit, indikaattorien avulla toiminnan kehittymistä viimeisen 3–5 vuoden ajalta sekä mitä toimenpiteitä on parhaillaan käynnissä koulutuksen laadun parantamiseksi. Lisäksi arvioidaan, miten laatutyö on vaikuttanut koulutusohjelman tavoitteiden saavuttamiseen.

Mamk valitsi näytöiksi ympäristötekniikan koulutusohjelman ja sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK-koulutusohjelman. Auditointiryhmä valitsi kolmanneksi näytöksi englanninkielisen koulutusohjelman Degree Programme in Business Management. Kaikki Mamkin koulutusohjelmat laativat kevään 2012 aikana alustavan itsearvioinnin kohdan 5 mukaisesti. Näyttöjen valintaperusteina käytettiin seuraavia:

- koulutusohjelmat ovat keskeisiä Mamkin profiiliin ja painoalojen kannalta
- koulutusohjelmat haluavat itse osallistua ja sitoutua itsearviointiprosessiin ja auditointiin sekä siinä esille tulleiden kehittämis-kohteiden parantamiseen
- koulutusohjelmien keskeiset tunnusluvut ovat Mamkin keskitaso
- koulutusohjelmat edustavat Mamkin kokonaisuutta: alat, volyymi ja toimintapaikkakunnat
- näytöiksi ei valita koulutusohjelmia, joista on tehty lopettamispäätös (kulttuurituotanto, auto- ja kuljetustekniikka, muotoilu, fysioterapia/Mikkeli) eikä koulutusohjelmia, jotka ovat alkaneet vuonna 2011 tai myöhemmin (jalkaterapia)
- näytöiksi ei valita kansainvälisiä koulutusohjelmia, koska niiden valtakunnallinen arviointi on parhaillaan käynnissä
- YAMK-näytöksi valitaan koulutusohjelma, jossa on ollut useita aloituskertoja ja jossa on läsnä olevia opiskelijoita syksyllä 2012.

Ympäristötekniikan koulutusohjelman oman arvioinnin mukaan sen laadunhallinnan keskeisiä vahvuuksia ovat Mamkin toimiva laatujärjestelmä, toimivat ja vuorovaikutteiset työelämysuhteet, laatumittareiden aktiivinen seuraaminen ja opiskelijoiden aktiivinen osallistuminen laadunhallintaan. Vaikuttavuudesta todistaa koulutusohjelman positiivinen kehitystrendi. Kehittämistä sen sijaan olisi vielä kehittämiskohteiden priorisoinnissa ja resursoinnissa, laatu-työn vastuunjaon selkiyttämisessä ja sidosryhmäpalautejärjestelmässä. Myös opetus- ja oppimisprosessit sekä oppimisympäristöt kaipaavat kehittämistä. Vaikuttavuuden osalta keskeisin kehittämis-tarve on vetovoimaisuudessa.

TAULUKKO 3. Yhteenveto ympäristötekniikan koulutusohjelmasta

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
<ul style="list-style-type: none"> - Mamkin toimiva laatujärjestelmä - toimivat ja vuorovaikutteiset työelämäsuhteet - laatumittareiden aktiivinen seuranta - opiskelijoiden aktiivinen osallistuminen laadunhallintaan - koulutusohjelman positiivinen kehitystrendi 	<ul style="list-style-type: none"> - kehittämiskohteiden priorisointi ja resursointi - laatutyön vastuunjaon selkiyttäminen koulutusohjelmata-solla - opetus- ja oppimisprosessien jatkuva kehittäminen - oppimisympäristöjen kehittäminen, mm. projektiopinnot sekä laboratorioympäristöt ja -laitteistot - sidosryhmäpalautejärjestelmän kehittäminen - vetovoimaisuuden lisääminen

Auditoinnissa ympäristötekniikan koulutusohjelman laadunhallinta arvioitiin **kehittyvälle** tasolle. Auditointiryhmä sai koulutusohjelman laatutyöstä selkeää näyttöä. Koulutusohjelman palaute- ja arviointikäytännöt ovat toimivia ja edistävät koulutuksen suunnittelun ja toteutuksen laadukkuutta. Erityisesti opiskelijapalautejärjestelmää käytetään systemaattisesti ja opiskelijat kokivat tullessaan hyvin kuulluiksi. Opiskelijavastaavan työpanos opiskelijoiden ohjaajana on merkittävä. Myös tukipalvelut ovat toimivia. Sidosryhmäpalauteiden systematisointia voisi parantaa, vaikka työelämäyhteydet toimivatkin hyvin. Ympäristölaboratorio on hyvin toimiva oppimisympäristö. TKI-toiminta toteutuu pääosin hyvin, mutta osa opettajista ei ole siihen vielä sitoutunut.

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK-koulutusohjelman itsearviointinnassa keskeisiä vahvuuksia ovat Mamkin toimivan laatujärjestelmän lisäksi johdon ja henkilöstön sitoutuminen, opiskelijoiden osallistuminen koulutusohjelman kehittämiseen sekä toimivat käytänteet. Kehittäminen on systemaattista jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti ja palautteita hyödynnetään konkreettisiksi kehittämiskohteiksi. Opiskelijoiden roolia kehittämissuhteissa ja sidosryhmätyöskentelyä voisi kuitenkin vielä systematisoida. Muita kehittämiskohteita ovat innovatiivisuuden vahvistaminen, yhteiset käytänteet kaikissa opintojaksoissa, yhteistyö Kymkin kanssa ja arvioinnin kokonaiskehittäminen

TAULUKKO 4. Yhteenveto sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmasta

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
<ul style="list-style-type: none"> - Mamkin toimiva laatujärjestelmä - johdon ja henkilöstön sitoutuminen laatutyöhön - palautteiden hyödyntäminen konkreettisiksi kehittämiskohteiksi - opiskelijoiden osallistuminen koulutusohjelman kehittämiseen - systemaattinen kehittämisen jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti - toimivat käytänteet 	<ul style="list-style-type: none"> - innovatiivisuuden vahvistaminen - yhteiset käytänteet kaikissa opintojaksoissa - opiskelijoiden rooli kehittämistyössä systemaattisemmaksi - sidosryhmätyöskentelyn systematisointi edelleen - yhteistyö Kymkin kanssa - arvioinnin kokonaiskehittäminen

Auditointiryhmä arvioi sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK-koulutusohjelman laadunhallinnan olevan **kehittyvällä** tasolla. Koulutusohjelman laadunhallinnan menettelyt edistävät pääosin toiminnan kehittämistä ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista, erityisesti opiskelijapalautejärjestelmä arvioitiin toimivaksi. Opiskelijat olivat tyytyväisiä koulutuksen sisältöihin ja suurelta osin myös toteutukseen. Kehittämiskohteiksi mainittiin työelämän palautejärjestelmän systematisointi sekä koulutusohjelman yhteisten toimintatapojen ja -mallien edelleen kehittäminen kahden laitoksen yhteistyön sujuvoittamiseksi.

Englanninkielisen **Degree Programme in Business Management** -koulutusohjelman vahvuudet ja kehittämiskohteet ovat osittain samoja kuin suomenkielisissä koulutusohjelmissa. Vieraskielisen koulutusohjelman erityisiä vahvuuksia ovat se, että koulutusohjelma on aidosti kansainvälinen ja sillä on laaja ja sitoutunut kansainvälinen opettajaverkosto. Vieraskielisyys ja pääosin ulkomaalaiset opiskelijat tuovat koulutusohjelmalle myös omanlaisensa kehittämishaasteet. Kehittämistarvetta on esimerkiksi yritysyhteistyön laajentamisessa alueella erityisesti kansainvälisen liiketoiminnan toimijoihin, alumniyhteistyön kehittäminen kun osa valmistuneista asuu ulkomailla, ulkomaalaisten opettajien verkoston edelleen laajentamisessa ja opettajien sekä opiskeluympäristön kehittämisessä monikulttuurisemmaksi heti opintojen alusta alkaen.

TAULUKKO 5. Yhteenveto DP in Business management -koulutusohjelmasta

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
<ul style="list-style-type: none"> - Mamkin laatujärjestelmän mukainen toiminta - johto ja henkilöstö ovat sitoutuneet laatutyöhön - palautteiden hyödyntäminen kehittämistyössä - opiskelijoiden osallistuminen monipuolista - työ perustuu jatkuvan kehittämisen periaatteeseen ja on systemaattista - prosessit on kuvattu ja niitä kehitetään jatkuvasti - projektien arviointimalli kehitetty - koulutusohjelma on aidosti kansainvälinen - laaja ja sitoutunut kansainvälinen opettajaverkosto - opiskelijoiden tuen ja ohjauksen hyvät käytänteet 	<ul style="list-style-type: none"> - kehittämiskohteiden tarkempi dokumentointi - opetus- ja oppimisprosessien kehittäminen saadun palautteen pohjalta - opiskelijapalautteiden pohjalta käynnistettävien kehittämishankkeiden seuranta parannettava - opiskelijoiden sitouttaminen koulutuksen kehittämiskeskeiseen vastaamiseen haluttuna aikana - sidosryhmäpalauttejärjestelmän edelleen kehittäminen - TKI-toiminnan kehittäminen ja laajempi integrointi opetukseen - yritysyhteistyön laajentaminen alueella erityisesti kansainvälisen liiketoiminnan toimijoihin - valmistuvien työllistymisen seurantaan ennakointia - alumninyhteistyön kehittäminen - koulutusohjelman ja laitoksen rajapinnan edelleen laajentaminen kansainvälisissä yhteistyöverkostoissa - ulkomaalaisten opettajien verkoston edelleen laajentaminen ja opettajien parempi hyödyntäminen (OPS-suunnittelu) - opiskeluympäristön kehittäminen monikulttuurisemmaksi heti opintojen alusta alkaen

Auditointiryhmä arvioi DP in Business Management -koulutusohjelman laadunhallinnan **edistyneelle** tasolle. Koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyvissä laadunhallinnan menettelytavoissa on huomioitu erityisesti koulutusohjelman kansainvälisyys. Menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita ja tukevat erinomaisesti koulutuksen suunnittelua ja toteutusta. Koulutusohjelmassa on suorastaan perheenomainen yhteys eri henkilöstöryhmien ja opiskelijoiden välillä, eri toimijat ovat sitoutuneita ja osallistuvat aktiivisesti ja mielekkäällä tavalla toiminnan kehittämiseen. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat koulutuksen toteutukseen ja kehittämiseen. Laatutyön vaikuttavuudesta on selkeää näyttöä.

TUTKIMUS-, KEHITYS JA INNOVAATIOTOIMINTA

Hanna Kuninkaanniemi

Tässä artikkelissa kuvataan ja arvioidaan Mikkelin ammattikorkeakoulun (Mamk) tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan (TKI) laadunhallintaa. TKI-toiminnan kokonaisuuden laadunhallinnan itsearviointiosuudessa kuvataan, mitä tavoitteita toiminnalle on asetettu ja mitkä ovat laadunhallinnan keskeiset menettelytavat niiden saavuttamiseksi.

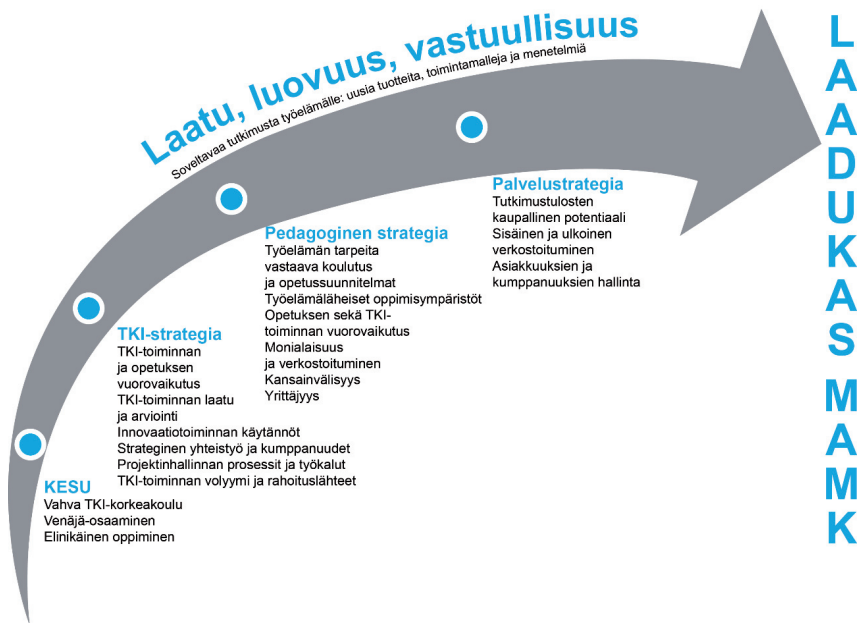
Itsearviointiraportissa arvioidaan kaikkien korkeakoulun perustävien näkökulmasta 1) tavoitteiden saavuttamista ja kytkeä korkeakoulun kokonaisstrategiaan, 2) laadunhallinnan menettelytapojen toimivuutta ja vaikuttavuutta toiminnan kehittämisessä, 3) laatujärjestelmän tuottaman tiedon kattavuutta, käytettävyyttä ja hyödyntämistä, 4) eri toimijoiden rooleja, osallistumista ja sitoutuneisuutta laatutyöhön sekä menettelytapojen kuormittavuutta ja 5) toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallinnan toimivuutta, kuormittavuutta ja vaikuttavuutta.

Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnalle sekä taiteelliselle toiminnalle asetetut tavoitteet

TKI-toiminnan tavoitteiden lähtökohtana on Etelä-Savon elinvoimaisuuden, hyvinvoinnin ja osaamisen kasvattaminen yhteistyössä alueen muiden toimijoiden kanssa. TKI-strategia on sovitettu yhteen maakunnallisten ja seudullisten kehittämisohjelmien kanssa, joista tärkeimpiä ovat *Uusiutuva Etelä-Savo – maakuntastrategia* ja *Etelä-Savon maakuntaohjelma* sekä *Mikkelin kaupungin elinvoimaja kilpailukykystrategia*. Myös alueelliset kumppanuussuhteet ja -sopimukset (keskeisenä kumppanuussopimus Mikkelin kaupungin kanssa) muodostavat TKI-toiminnan strategiaperustan.

Mamk profiloituu vahvaksi TKI-korkeakouluksi, harjoittaa soveltavaa alueen kilpailukykyä edistävää tutkimus- ja kehittämistyötä ja on keskeinen toimija Etelä-Savon innovaatioverkostossa. TKI-toiminta on yksi korkeakoulun kolmesta ydinprosessista, ja se tukee opetusta ja oppimista. Toiminta on organisoitu neljälle painoalalle, joita ovat hyvinvointi, materiaalit ja ympäristö, matkailu ja tapahtu-

matuotanto sekä sähköiset palvelut. TKI-toiminnan strategiset kehittämiskohteet vuoteen 2015 esitetään kuvassa 1.



KUVA 1. TKI- toimintaan vaikuttavat tavoitteet eri strategioissa

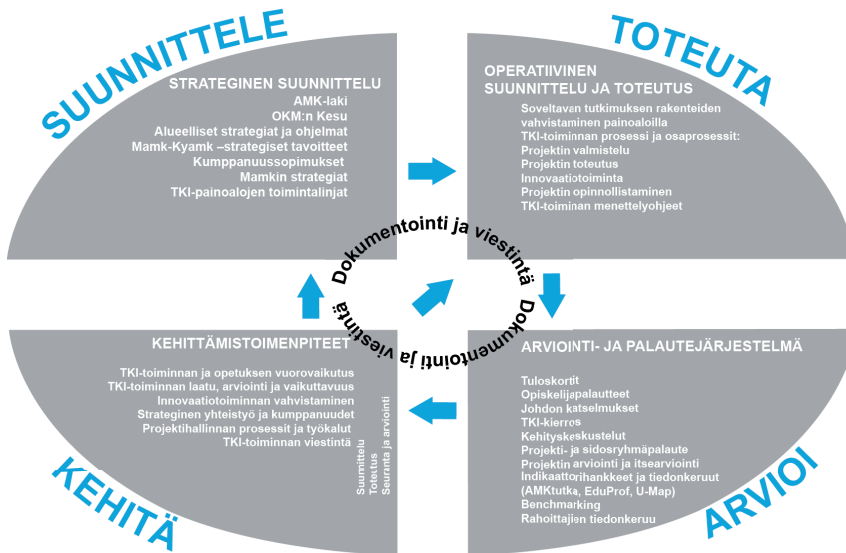
Mamkin strateginen kumppani korkeakoulukentällä on Kyamk. Kumppanuus toteutuu yhteisen toimenpideohjelman mukaisesti mm. rakenteita ja tukipalveluja integroimalla ja synergiaetuja hyödyntäen. TKI-toiminnassa kahden korkeakoulun muodostamalla kokonaisuudella tavoitellaan volyymin ja vaikuttavuuden kasvua.

Kulttuurialan koulutukseen liittyvän taiteellisen toiminnan tavoitteet linjataan koulutusohjelmien (muotoilu ja kulttuurituotanto) tavoitteissa. Taiteellista toimintaa toteutetaan koulutusohjelmissa kehittämishankkeina, tapahtumatuotantoina, näyttelyinä, opiskelijaprojekteina, opinnäytetöinä ja muina opetussuunnitelmaan sisältyvinä menettelyinä. Näissä noudatetaan tutkintotavoitteisen koulutuksen ja TKI-toiminnan laadunhallinnan menettelytapoja. Kulttuurialan koulutuksen sisäänotto MAMKissa on loppunut.

Laadunhallinnan keskeiset menettelytavat

TKI-toiminnan laadunhallinnan lähtökohtana ovat Mamkin laadunhallinnan yleiset menettelytavat. TKI-toiminnan laadunhallinnan osa-alueet ja erityispiirteet on esitetty PDCA-ympyrän mukaisesti kuvassa 2.

KUVA 2. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan laadunhallinnan PDCA-ympyrä



Strateginen suunnittelu

TKI-toiminnan strategisen suunnittelun perustana ovat ammattikorkeakoulujen TKI-toimintaa ohjaavat yleiset sopimukset ja ohjeet (mm. eettinen ohjeistus). Painoalat ja keskeiset tulostavoitteet määritellään OKM:n ja Mamkin välisessä sopimuksessa. TKI-toiminnan sisäiset kehittämistavoitteet linjataan Mamkin Kesussa ja täsmennetään TKI-strategiassa. Painoalat määrittelevät toimintalinjansa TKI-strategian mukaisesti.

Operatiivinen suunnittelu ja toteutus

TKI-toiminnan suunnittelua ja toteutusta ohjaavat Mamkin laatujärjestelmän mukaiset käytänteet, ohjeet ja prosessit. TKI-toimintaan läheisesti liittyvälle julkaisutoiminnalle on oma prosessikuvausensa. Laadun varmistamiseksi tietyt vaiheet hoidetaan keskitetysti. Jokaisen projektin käynnistyessä järjestetään sisäinen avauskokoous (ja päättyessä päätöskokous), jossa projektin ja sen toteutuksen keskeiset asiat käydään määrämuotoisesti läpi. Laadunhallinnan vakiintuneita käytänteitä ovat kansainvälisten projektiaihoiden käsittely ja valmisteluluvan myöntäminen TKI-tiimissä sekä jokaisen projektiesityksen hyväksyntä Mamkin johtoryhmässä ennen hakeuksen lähettämistä. TKI-toiminnan tulosvastuullinen yksikkö on koulutuksen laitos. Materiaalit ja ympäristö -painoalan hankkeita toteutetaan lisäksi Kuitulaboratoriossa. Organisaation yhteisiä kehittä-

mishankkeita toteuttava yksikkö on Opetuspalvelut. Käynnissä olevien projektien laadunhallinnasta vastaa ensisijaisesti ao. yksikkö.

Prosessikuvauksia täydentää TKI-toiminnan menettelyohje, jonka lisäksi henkilöstöintrassa on kattavasti myös muita TKI-toiminnan ohjeita ja dokumentteja mm. hankkeiden sopimuksiin ja viestintään liittyen. Taloudellisia ja juridisia riskejä hallitaan edellä mainittujen lisäksi myös keskitetyn hankinta- ja kilpailutusmenettelyn avulla. Tärkeimmät TKI-toiminnan laadunhallinnan työvälineet ovat vuonna 2011 käyttöön otettu projektihallinnan ohjelmisto HanSa sekä Reportronic. HanSa on TKI-toiminnan suunnittelun, toteutuksen ja seurannan työväline. HanSaan kuvataan jokaisen projektien elinkaari vaiheittain: 0 Idea, 1 Suunnittelu, 2 Toteutus, 3 Lopetus, 4 Jälkiarviointi, (5 Arkistoitu). HanSan sisältö on läpinäkyvästi ja avoimesti henkilöstön saatavilla. Reportroniciin kootaan ja arkistoidaan projektin dokumentit ja talouden seuranta. Sen avulla myös julkaistaan projektin keskeiset tiedot Mamkin www-sivuilla.

TKI-toiminnan ja koulutuksen vuorovaikutuksesta vastaa ensisijaisesti koulutuksen laitos. Integraation vahvistamiseksi Mamkissa toteutettiin *TKI-toiminnan ja opetuksen vuorovaikutuksen toimenpideohjelman* vuosina 2008 - 2009. Sittemmin toiminnot on pyritty systemaattisesti siirtämään pysyviksi käytänteiksi: esimerkiksi opetussuunnitelmien päivittämisen yhteydessä jokainen koulutusohjelma kuvaa TKI-toiminnan ja opetuksen integraation, jota arvioidaan OPS-katselmuksissa. Projektitasolla HanSaan tulee kuvata opinnoistamissuunnitelma sekä tavoiteindikaattorina projektissa syntyvät TKI-opintopisteet.

Arviointi- ja palautejärjestelmä

TKI-toiminnan arviointi- ja palautejärjestelmä tuottaa tietoa toiminnan sisäiseen kehittämiseen sekä ulkopuolisille toimijoille, kuten ministeriölle, sidosryhmille ja rahoittajille. HanSan avulla saadaan arviointi- ja palautetietoa mm. TKI-toiminnan strategialähtöisyydestä, volyymista ja vaikuttavuudesta organisaatio-, painoala-, yksikkö- ja projektitasolla. Organisaatiotason arviointi-, vertailu- ja asemointitietoa tuottavat myös mm. kansainväliset ja kansalliset indikaattorihankkeet, joihin Mamk osallistuu (The EDUPROF – Developing indicators of applied research, AMKtutka, ja U-Map - A university profiling tool).

Tavoitteiden saavuttamista yksikkötasolla tarkastellaan johdon katselmuksissa tulokorttien määrälliseen ja laadulliseen tietoon pohjautuen. TKI-toiminnan seuranta-indikaattoreita ovat:

- TKI-opintopisteet (tavoite 7 op/v/ opiskelija)
- julkaisut (tavoite 1 julkaisu /v/ opettajat ja TKI-henkilöstö)
- kv-liikkuvuus (väh.1 vko/opettajat ja TKI-henkilöstö)
- kilpailtu tutkimusrahoitus (tavoite 3,5 % kokonaisrahoituksesta)

Yksittäisen projektin jatkuva arviointi on integroitu osaksi projektin elinkaarta (ks. taulukko 1). Projektin ennakoarviointina täytetään vaativuus- ja riskikartoituslomaketta. Jokaisen projektin valmisteluun kuuluu prosessikuvauksen mukaisesti arviointisuunnitelman laatiminen. Jokaisesta projektista toteutetaan lisäksi vuosittainen itsearviointi ja päätteeksi loppuarviointi yhteistyössä ohjausryhmän kanssa. TKI-toiminnassa mukana olevilta opiskelijoilta palautetta kerätään mm. opintojaksopalautteella ja koulutuksen kehittämiskyselyllä. Muu laatu järjestelmän materiaali (ml. prosessikuvaukset, ohjeet, TKI-tiimin muistiot) on dokumentoitu henkilöstöintraan, jossa tieto on koko henkilöstön saatavilla.

Vuosittain koulutuksen laitoksilla toteutettavalla TKI-kierroksella (vararehtori ja kehittämisspäälikkö) tarkastellaan laitoksen TKI-toimintaa ja sen strategialähtöisyyttä sekä kerätään palautetietoa mm. organisaatiotason kehittämistarpeista. Tietoa TKI-toiminnasta saadaan myös koulutuksen kehittämiskyselyistä ja vuosittaisista kehityskeskusteluista. Lisäksi organisaatiotasolla toteutettu sidosryhmäkysely, benchmarking ja muut ulkoiset arvioinnit tuottavat tietoa TKI-toiminnasta.

Kehittämistoimenpiteet

Laatu järjestelmä tuottaa tietoa kehittämistarpeiden tunnistamiseen ja toimenpiteiden suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin organisaation kaikille tasoille. Strategisten kehittämistoimenpiteiden sisällöt ja vastuut on päivitetty keväällä 2012 matriisikuvioon, joka on dokumentoitu henkilöstöintraan.

Yhteenveto TKI-toiminnasta

Itsearvioinnissa TKI-toiminnan keskeisiksi vahvuuksiksi nostettiin projektien strategialähtöisyys, selkeä TKI-prosessi ja sen osaprosessit, keskitetyt tukipalvelut ja dokumentoinnin kattavuus ja avoimuus. Vähän ennen auditointiajankohtaa oli otettu käyttöön HanSa-ohjelmisto, joka arvioitiin helppokäyttöiseksi ja monipuoliseksi. Tavoitteena oli tukea toiminnan läpinäkyvyyttä, ennakointia, arviointia ja kehittämistä.

TAULUKKO 1. HanSan tuottama tieto laatujärjestelmään

Arviointi	Arvioinnin toteutus	Vastuut
Projektitaso		
Strategiaperusta	<i>Idea-vaihe</i>	Hankevalmistelijat, koulutusjohtaja
Vaativuus ja riskien arviointi	<i>Suunnittelu-vaihe</i>	Hankevalmistelijat, koulutusjohtaja, painoala
Vaikuttavuusindikaattorit, tavoite	<i>Suunnittelu-vaihe</i>	Hankevalmistelijat, koulutusjohtaja
Yritysrahoitus ja kumppanit	<i>Suunnittelu-vaihe</i>	Kehitysjohtaja/varehtori
Valmistelun vastuut ja aikataulu (kv-hankkeet)	<i>Suunnittelu-vaihe</i>	Hankevalmistelijat, TKI-tiimi
Kaikki edellä mainitut	<i>Suunnittelu-vaihe</i>	Johtoryhmä
Vaikuttavuusindikaattorit, toteuma	<i>Toteutus-vaihe, vuosittain</i>	Projektipäällikkö, ohjausryhmä
Väliarviointi, itsearviointi	<i>Toteutus-vaihe, vuosittain</i>	Projektipäällikkö, ohjausryhmä
Loppuarviointi, itsearviointi	<i>Lopetus/Jälkiarviointi-vaihe</i>	Projektipäällikkö, ohjausryhmä
Yksikkötaso		
Projektien strategia-perusta	Vuosittain	Johdon katselmus, TKI-kierros
Projektitoiminnan volyymi	Vuosittain	Johdon katselmus, TKI-kierros
Projektien vaikuttavuus	Vuosittain	Johdon katselmus, TKI-kierros
Yritysrahoitus ja kumppanit	Vuosittain	Kehitysjohtaja/varehtori
MAMK-taso		
Projektien strategia-perusta	Vuosittain	Johtoryhmä, TKI-tiimi, MAMK Oy hallitus
Projektitoiminnan volyymi	Vuosittain	Johtoryhmä, TKI-tiimi, MAMK Oy hallitus
Projektien yhteys kaupungin kärkialoihin	Vuosittain	Johtoryhmä, TKI-tiimi, Mikkelin kaupunki
Projektien vaikuttavuus	Vuosittain	Johtoryhmä, TKI-tiimi
Projektit painoaloittain (ennakointi ja nykytila)	Kahdesti vuodessa	TKI-tiimi, painoala

Kehittämiskohteita olivat projektien ulkoinen arviointi ja palautekyselyjen toteuttaminen, sidosryhmien osallistumisen lisääminen sekä kansainvälisen hankevalmistelun laadun- ja riskienhallinta. Arvioinnin mukaan projektien laadunhallinta pitäisi myös tiiviimmin integroida osaksi yksiköiden laadunhallintaa. Innovaatiotoiminnassa kehittämiskohteena oli opiskelijoiden aktivointi.

TAULUKKO 2. TKI-toiminnan keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
<ul style="list-style-type: none"> - projektien strategialähtöisyys - selkeä TKI-toiminnan prosessi ja osaprosessit - keskitetyt palvelut projektin valmistelussa ja toteutuksessa - helppokäyttöinen ja monipuolinen ohjelmistotyöväline toiminnan läpinäkyvyyden, ennakkoinnin, arvioinnin ja kehittämisen tukena - dokumentoinnin kattavuus ja avoimuus 	<ul style="list-style-type: none"> - projektien ulkoisen arvioinnin ja palautekyselyiden toteuttaminen - sidosryhmien osallistumisen lisääminen - projektien laadunhallinnan integrointi tiiviimmin osaksi yksiköiden laadunhallintaa - kansainvälisen hankevalmistelun laadun- ja riskienhallinta - opiskelijoiden innovaatiotoiminnan aktivointi

Auditointiryhmän mukaan Mamkin TKI-toiminnan laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa. Laadunhallinnan menettelytavat ovat toimivat, edistävät toiminnan kehittämistä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja kytkeytyvät luontevasti kokonaisstrategiaan. Laatujärjestelmä tuottaa TKI-toiminnan laadunhallintaan tarkoituksenmukaista tietoa, jota hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Eri henkilöstöryhmät ja osin myös opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat toiminnan laadun kehittämiseen. Myös TKI-toiminnan tukipalvelujen laadunhallinta toimii hyvin.

Auditointiryhmän arvion perusteella keskeisiä vahvuuksia ovat selkeät strategialinjaukset ja toimintatavat, jotka luovat vakaan perustan laajalle ja vaikuttavalle tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnalle. Mamkin hanketoiminnan volyyymi vuositasona onkin viimeisten vuosien aikana ollut yksi ammattikorkeakoulukentän suurimmista. Ryhmän mukaan auditointi antoi selvää näyttöä siitä, että strategiset valinnat ja strategiaan kirjatut toimenpiteet ovat ohjanneet TKI-toiminnan kehittämistä ja TKI-toiminta kytkeytyy luontevasti ammattikorkeakoulun painoaloihin ja opetukseen.

TKI-toiminnan ja projektien strategialähtöisyys oli yksi itsearvioinnissa tunnistetuista vahvuuksista. Valmistettavien hankkeiden strategialähtöisyys varmistetaan prosessin eri vaiheissa mm. yhteisissä käsittelyissä. Lisäksi hankehallinnon ohjelmisto HanSa on rakennettu sekä ammattikorkeakoulun strategiaan että TKI-toiminnan prosessiin pohjautuen. Myös auditointiryhmän arvioin mukaan HanSa näyttää selvästi hankkeiden strategiakytkennän ja parantaa merkittävästi TKI-toiminnan strategisen ohjauksen ja päätöksenteon edellytyksiä. Järjestelmään kuvataan jokaisen projektin elinkaari ideavaiheesta jälkiarvointiin.

Auditoinnissa TKI-toiminnan prosessien selkeys todettiin vahvuudeksi. Raportin mukaan TKI-toiminnan prosessit muodostavat selkeän kokonaisuuden ja prosessikuvaukset ovat sopivan pelkistettyjä. Kuvaukset kattavat TKI-toiminnan kokonaisuuden strategian laadinnasta tulosten hyödyntämiseen. HanSan avulla hanketoiminnan prosessi arviointineen on myös läpinäkyvä ja osallistava.

Auditointiryhmän mukaan Mamkissa on paljon TKI-toiminnan ja opetuksen vuorovaikutusta tukevia käytäntöjä ja mm. HanSan käytön otto tukee osaltaan integraatiota. Kokonaisuutena ammattikorkeakoulu onkin saavuttanut sopimustavoitteet TKI-opintopisteiden määrässä. Toisaalta kaikilla opiskelijoilla ei ole tasavertaisia mahdollisuuksia osallistua hanketoimintaan. Asia on tiedostettu myös laatu järjestelmän mukaisissa itsearvioinneissa ja siihen on pyritty kiinnittämään huomiota eri koulutusohjelmissa.

TKI-toiminnan keskitetyt tukipalvelut, esimerkiksi hankkeiden taloushallinto, vaikuttavat auditointiryhmän mukaan toimivilta ja tehokkailta. Auditointiryhmän arvio vahvistaa näin oman näkemyksemme asiasta. Tehtäviä on kehitetty palautteen ja arviointitiedon perusteella. Tutkimusjohtajien roolitukset sen sijaan kaipaavat auditointiryhmän arvion mukaan täsmennystä. Tärkeää on myös osin määräaikaissa työsuhteissa olevien hanketoimijoiden varassa olevan karkiosaamisen pysyvyyden varmistaminen. Auditoinnin jälkeen käynnistetyllä TKI-toiminnan organisoitumisen uudistuksella on osaltaan vastattu näihin kehittämistarpeisiin.

Painoalat ja valitut toimintalinjat ohjaavat hanketoimintaa sisällöllisesti myös alueellisten strategioiden mukaiseksi, mikä lisää Mamkin merkitystä aluekehittäjänä. Arviointiryhmän mukaan ammattikorkeakoulun henkilöstöllä ja johdolla on välittömiä henkilötason suhteita keskeisiin sidosryhmien ja työelämäkumppanien edustajiin, mutta kumppanuuksien hallinnan ja yhteistyön haasteena on systemaattisuuden luominen. Itsearvioinnissakin tunnistimme si-

dosryhmäyhteistyön vahvistamisen yhdeksi keskeisimmistä kehittämiskohteista.

Auditointikriteerien mukaan edistyneellä tasolla edellytetään systemaattisia ja vakiintuneita laadunhallinnan menettelytapoja, jotka tukevat erinomaisella tavalla toiminnan kehittämistä ja strategian toteuttamista. Vaikuttavuudesta täytyy olla selkeää ja jatkuvaa näyttöä. Kehittyneellä tasolla riittää, että laadunhallinnan menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tällä tasolla tavoitteet kytkeytyvät kokonaisstrategiaan vain pääosin.

Kehittyneen tason laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa toiminnan laadunhallintaan, kun edistyneellä tasolla edellytetään systemaattisia ja erinomaisia menettelytapoja tiedon tuottamiseksi. Tiedon hyödyntäminen on edistyneellä tasolla systemaattista ja kehittyneellä tasolla ainoastaan tarkoituksenmukaista. Edistyneen tason korkeakoulussa tiedon tuloksekkaasta käytöstä toiminnan kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä. Eri toimijoiden osallistuminen toiminnan kehittämiseen on kehittyneellä tasolla tarkoituksenmukaista ja edistyneellä tasolla sitoutunutta ja aktiivista.

Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa käytetään systemaattisesti TKI-toiminnan kehittämiseen sekä ammattikorkeakoulun strategian toteuttamiseen. Laadunhallinnan menettelytavat ovat selkeitä ja tukevat tätä työtä erinomaisesti. HanSa todettiin sekä auditointiryhmän että oman arviomme mukaan hyväksi käytännöksi. Auditointivaiheessa työväline oli kuitenkin vasta hiljattain otettu käyttöön, joten sen vaikuttavuutta ja systemaattisuutta toiminnan kehittämisessä oli mahdotonta vielä tuolloin arvioida. Toiminnan tuloksellisuus kuitenkin osaltaan todentaa myös laadunhallinnan menettelytapojen toimivuutta.

Prosessien ja arvioinnin kehittämistä on jatkettu auditoinnin jälkeen, merkittävilta osin HanSa-järjestelmään integroituna. Työväline palvelee toiminnan ohjausta ja laadunhallintaa nyt aiempaa paremmin. TKI-toiminnan organisoitumista on uudistettu ja eri toimijoiden rooleja selkeytetty auditointiryhmän kehittämissuositusten mukaisesti. Tavoitteena on ollut toiminnan laadun ja kilpailukyvyyn varmistaminen myös korkeakoulukentän muuttuvassa tilanteessa. Organisaatiomuutoksilla on pyritty osaltaan varmistamaan myös kärkiosaamisen pysyvyys ja systematisoimaan sidosryhmäyhteistyötä. TKI-toiminnan ja koulutuksen yhteistyön edistämiseen on kiinnitetty huomiota, ja mm. opiskelijaedustajien osallistumista TKI-toimintaan on lisätty.

TAULUKKO 3. Kehittyvän ja edistyneen tason arviointikriteerit TKI-toiminnalle

Kehittyvä	Edistynyt
<p>Toimivat laadunhallinnan menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteet kytkeytyvät pääosin korkeakoulun kokonaisstrategiaan.</p>	<p>Korkeakoululla on systemaattisia ja vakiintuneita laadunhallinnan menettelytapoja, jotka tukevat erinomaisella tavalla toiminnan kehittämistä ja korkeakoulun kokonaisstrategian toteuttamista. Järjestelmän vaikuttavuudesta toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.</p>
<p>Laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa toiminnan laadunhallintaan, ja tietoa hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti korkeakoulun toiminnan kehittämisessä.</p>	<p>Korkeakoululla on systemaattisia ja erinomaisia menettelytapoja tiedon tuottamiseksi toiminnan laadunhallintaan. Tiedon hyödyntäminen on systemaattista ja sen tulokset käytöstä toiminnan kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.</p>
<p>Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat mukana toiminnan kehittämisessä tarkoituksenmukaisella tavalla. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat kehitystyöhön.</p>	<p>Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat sitoutuneita ja erittäin aktiivisesti mukana toiminnan kehittämisessä. Laadunhallinnan menettelytapojen kuormittavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Ulkoiset sidosryhmät ovat mielekkäällä tavalla mukana kehitystyössä.</p>
<p>Toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallinta toimii melko hyvin.</p>	<p>Korkeakoululla on systemaattisia ja vakiintuneita menettelytapoja toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallintaan. Menettelytapojen toimivuudesta on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.</p>

YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAVUUS JA ALUEKEHITYSTYÖ

Marjo Nykänen

Tässä artikkelissa kuvataan ja arvioidaan Mikkelin ammattikorkeakoulun (Mamk) yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja aluekehitystyötä. Auditointikohteena yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö sisältävät myös yhteiskuntavastuun, täydennyskoulutuksen sekä avoimen ammattikorkeakouluopetuksen ja maksupalvelukoulutuksen. Itsearviointiosuudessa kuvataan, mitä tavoitteita toiminnalle on asetettu ja mitkä ovat laadunhallinnan keskeiset menettelytavat niiden saavuttamiseksi.

Itsearviointiraportissa arvioidaan kaikkien korkeakoulun perustehävien näkökulmasta 1) tavoitteiden saavuttamista ja kytkeä korkeakoulun kokonaisstrategiaan, 2) laadunhallinnan menettelytapojen toimivuutta ja vaikuttavuutta toiminnan kehittämisessä, 3) laatujärjestelmän tuottaman tiedon kattavuutta, käytettävyyttä ja hyödyntämistä, 4) eri toimijoiden rooleja, osallistumista ja sitoutuneisuutta laatutyöhön sekä menettelytapojen kuormittavuutta ja 5) toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallinnan toimivuutta, kuormittavuutta ja vaikuttavuutta.

Strategiassaan määritellyn tehtävänsä mukaan Mamk on keskeinen toimija alueellisessa innovaatioverkostossa ja tuottaa koulutusalojensa osaamiselle rakentuvia maksullisia palveluita. Mamk on keskeinen alueen elinvoimaisuuden ja hyvinvoinnin edistäjä. Mamkin yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö rakentuvat kolmen ydinprosessin eli koulutuksen, TKI-toiminnan ja palvelutoiminnan varaan. Yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle ja aluekehitystyölle asetetaan tavoitteet ennen kaikkea kehittämissuunnitelmassa ja palvelustrategiassa, mutta TKI-strategia ja pedagoginen strategia tuovat tavoitteisiin oman näkökulmansa. Kestävämpi Mamk -ympäristöohjelma linjaa tavoitteet ympäristövastuun osalta.



KUVA 1. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö eri strategioissa

Mamk vastaa toiminnallaan alueen kehittämistarpeisiin. Koulutusohjelmatarjonta vastaa ensisijaisesti alueen työvoimatarpeen kysyntään (joitakin ns. valtakunnallisia koulutusohjelmia) ja opetus-suunnitelmat rakennetaan alueen työelämän tarpeita vastaaviksi. Alueen strategisten tavoitteiden perusteella Mamkissa on mm. vahvistettu materiaalitekniikan koulutusta ja matkailun koulutusohjelman Venäjä-painotusta. Metsätalouden koulutusohjelma haluttiin säilyttää OKM:n lakkautusesityksestä huolimatta, koska *Uusiutuva Etelä-Savo* -strategiassa maakunnan toimeentulon peruspilareita ovat metsä, metalli ja matkailu.

Profiloituminen elinikäisen oppimisen korkeakouluksi ja sitä kautta laaja aikuis- ja täydennyskoulutus on erityisen perusteltua aluekehityksen kannalta juuri Etelä-Savon maakunnassa, jonka väestön koulutustaso on maan alhaisimpia. Mamk onkin vahva aikuiskouluttaja, yli neljäsosa tutkinto-opiskelijoista on aikuisopiskelijoita ja Mamkissa on yhdeksän YAMK-tutkintoon johtavaa koulutusohjelmaa. Avoimen AMK:n volyymi on merkittävä: Mamk on valtakunnallisesti suurimpia avoimen AMK:n toimijoita. Myös ylemmän ammatikorkeakoulututkimuksen opinnot on avattu suoritettavaksi avoimen AMK:n opintoina. Täydennyskoulutus- ja asiantuntijapalvelujen

volyymi on suuri ja kirjo laaja. Täydennyskoulutusta toteutetaan kaikilla koulutusaloilla. Täydennyskoulutus voi olla liiketaloudellisin perustein hinnoiteltua, erikoistumisopintoja, oppisopimuksen lisäkoulutuspaikkoja, oppisopimustyyppistä täydennyskoulutusta, työvoimapolitiittista koulutuksena sekä yhteishankintakoulutusta ELY-keskuksen kanssa.

Mamkista valmistuneista vähän yli puolet sijoittuu Etelä-Savon alueelle. Opala-kyselyn mukaan valmistumisen jälkeinen työpaikka sijaitsi Etelä-Savossa 53,1 prosentilla vuonna 2010 ja 55,3 prosentilla vuonna 2011. Valmistuneista oman yritystoiminnan aloittaa tai jatkaa yrittäjänä vuosittain noin 3 %. Yrittäjyyttä tuetaan *Yrittäjäpolku*-opinnoilla.

Mamkin harjoittama soveltava tutkimus- ja kehitystyö palvelee opetusta ja tukee alueen kehitystä, elinkeinoja ja työelämää. Keskeinen tavoite on innovaatioiden tuottaminen alueen tarpeisiin. Opetuksen ja tutkimuksen integrointi synnyttää uusia kehittämistyötä ja innovaatioita tukevia ajattelutapoja. Tutkimus- ja kehitystyössä keskeisiä yhteistyökumppaneita alueen yritys- ja elinkeinoelämän ja kuntien lisäksi ovat mm. maakunnan yliopistotoimijat, toisen asteen oppilaitokset sekä tutkimuslaitokset. Etelä-Savon maakuntaliitto ja Mamkin omistajakunnat Mikkeli ja Savonlinna rahoittavat ammattikorkeakoulun TKI-toimintaa jokaisella painoalalla Soveltavan tutkimuksen rakenteiden vahvistaminen (SOTU) -hankkeella. Ammattikorkeakoulun valitsemien painoalojen mukaisten osaamiskeskittymien tehtävänä on lisätä TKI-toiminnan tunnettua, vaikuttavuutta, kansainvälistymistä sekä tehostaa hankevalmistelua. Tätä tavoitetta palvelee myös syvenevä hankeyhteistyö Kymäkin kanssa. Hankkeistetut opinnäytetyöt ja yhä kasvava opiskelijaprojektien määrä tuovat myös merkittävän kehittämispanoksen alueen elinkeinoelämälle.

Tärkeä osa Mamkin aluekehitystehtävää on maksullinen palvelutoiminta, jonka kautta henkilöstön ja opiskelijoiden osaaminen sekä korkeakoulun tilat ja laitteet tarjotaan ympäröivän elinkeinoelämän käyttöön. Mamkissa ja sen tytäryhtiöissä tuotetaan erilaisia palveluja, joiden sisällöt, tuotteistamisaste ja hinnoitteluperiaatteet sekä asiakaskunta vaihtelevat paljon. Tärkeimmät palvelukokonaisuudet ovat sähköisiä digitointi-, arkisto- ja mediapalveluja tarjoava *Darcmedia*, *Elixiri*-hyvinvointipalvelukeskus, nuorisotalon osaamiskeskittymä *Juvenia*, Mamk Fiber Laboratory, Kasarmin kampuksen ravintolapalvelut (*Ravintola Talli* ja *Ravintola DeXi*, kokous- ja tilamyyntipalvelut), täydennyskoulutus- ja asiantuntijapalvelut sekä tytäryhtiöt *Disec Oy* (terveydenhuollon tietojärjestelmäpalveluja)

ja *Mikpolis Oy* (asiantuntija- ja laboratoriopalveluja materiaali- ja valmistustekniikan aloilla). Osa palvelukokonaisuuksista (Elixiri ja ravintolapalvelut) on myös monialaisia oppimisympäristöjä, joissa Mamkin opiskelijat suorittavat harjoittelujaksoja ja tekevät opinnäytetöitä ja opintoihin liittyviä kehittämisprojekteja.

Etelä-Savon maakuntaliiton *Etelä-Savo ja Venäjä* (2010) -toimenpideohjelman mukaan maakunnan näkökulmasta tavoitteeksi on asetettava taloudellista hyötyä tuottava Venäjä-yhteistyö. Venäjältä halutaan matkailijoita, investointeja, teknologiyhteistyötä ja ostajia maakunnan osaamiselle. Kyamkin ja Mamkin yhteinen painoala on Venäjä-osaaminen. Mamk on mukana Aalto-yliopiston Pienyrityskeskuksen hallinnoimassa alueellisessa koulutusvientihankkeessa, jossa painopisteenä ovat alueyhteistyössä toteutettavat akateemiset kokonaisuudet sekä Future Learning Finland -hankkeen Venäjä-klusterissa. Alueen osaamispääomaa kartuttavat myös monet Mamkin itse tai yhteistyössä muiden kanssa järjestämät kansalliset ja kansainväliset seminaarit. Uusia ENPI-hankkeita on käynnistynyt metsätalouden ja ympäristötekniikan alueilla.

Yhteiskuntavastuu

Korkeakoulun yhteiskuntavastuu jaetaan taloudelliseen, ympäristö- ja sosiaaliseen vastuuseen. Mamkin taloudellinen vastuu tarkoittaa mm. sitä, että mahdollisimman suuri osa opiskelijoista valmistuu asetettujen tutkintotavoitteiden mukaisesti. Valmistuneet työllistyvät hyvin tutkintoaan vastaaviin tehtäviin, erityisesti Etelä-Savon alueelle. Heidän työnsä ja osaamisensa kasvattavat maakunnan kilpailukykyä. Korkeakoulun TKI-toiminta ja palvelutoiminta kehittävät ja uudistavat työelämää. Ulkopuolinen rahoitus kasvattaa alueen toimijoiden resursseja. Mamkin oma taloudellinen merkitys maakunnalle on myös suuri; ammattikorkeakoulu on liikevaihdoltaan ja henkilöstömäärältään alueen suurimpia työnantajia ja opiskelijoiden merkitys alueen elinkeinoelämälle on huomattava.

Etelä-Savon alueen haasteena on väestön ikääntyminen. Mamk tukee omalla toiminnallaan alueen elinkeinoelämää myös tästä näkökulmasta. Aikuisväestön työurien pidentämistä tukee vahva aikuiskoulutus. Työssä jaksamista on tuettu myös hanketoiminnalla, esimerkiksi *Voimavuodet*-hankkeella, jonka keskeisenä tavoitteena oli työikäisten hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen Etelä-Savossa sekä *Voi hyvin yrittäjä* -hankkeella, joka puolestaan keskittyi yrittäjien työhyvinvoinnin kehittämiseen ja terveyden edistämiseen. Pienentyvien ikäluokkien näkökulmasta nuorisoalan toimijoita tuetaan *Juvenia*-osaamiskeskittymän puitteissa. Juveniassa keskitytään

erityisesti nuorten elinolojen, aktiivisen kansalaisuuden sekä lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin edistämiseen sekä kansainvälistämiseen. Käynnissä on myös *Ulkomaiset opiskelijat Etelä-Savon voimavaraksi* -hanke, jonka tavoitteena on madaltaa yritysten kynnystä rekrytoida ulkomaalaisia korkeakouluopiskelijoita.

Mamkin tavoitteena on olla alueellisesti merkittävä ympäristötoimija ja kestävä kehityksen edelläkävijä. Tärkeimmät ympäristönäkökulmat on tunnistettu ja tuloksia seurataan vuosittaisissa ympäristökatselmuksissa. Ammattikorkeakoulun ympäristövaikutuksia vähennetään suunnitelmallisesti katselmuksissa asetettujen toimenpiteiden kautta. Toimintaa ohjataan vuonna 2010 laaditulla *Kestävämpi Mamk* -ympäristöohjelmalla.

Mamkissa järjestetään vuosittain useita kansallisia ja kansallisia seminaareja, kuten *Forum Mikkeli*. Mamkin tapahtumatuoottajan johdolla eri alojen, erityisesti kulttuurialan, opiskelijat ovat keskeisesti mukana monissa alueen tapahtumissa. Vuosittaisia tapahtumia ovat mm. Kampusfestari ja Jääice-talviliikuntatapahtuma. Lisäksi Mamk on yhdessä Kymkin kanssa yhteistyökumppanina esimerkiksi Jurassic Rockissa ja monissa muissa tapahtumissa.

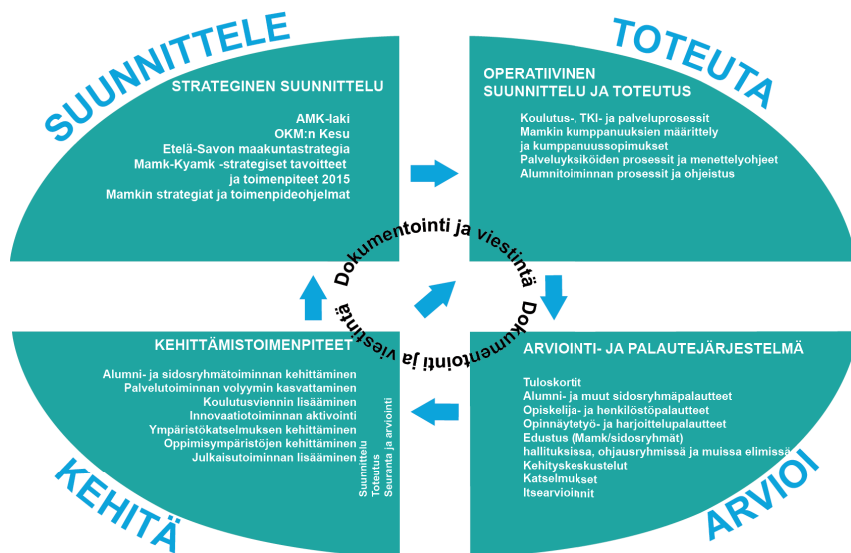
Sosiaalinen vastuu jaetaan opiskelijoihin, henkilöstöön sekä työelämään liittyviin seikkoihin. Mamkin sosiaalisen vastuun muodostavat henkilöstön työhyvinvointi ja opiskelijoiden hyvinvointi, osaamisen kehittäminen ja sidosryhmien huomioiminen.

Mamkin ulkoiset sidosryhmät on määritelty neljälle kumppanuustasolle: strategiset kumppanuudet, ydinkumppanuudet, kiinteät yhteistyösuhteet ja satunnaiset yhteistyösuhteet. Strateginen kumppanuus tarkoittaa menestyvän, jatkuvasti parantuvan, pitkäaikaisen ja strategisen suhteen yhteistoiminnallista kehittämistä. Suhde perustuu molemminpuoliseen luottamukseen, parhaisiin käytänteisiin, pysyvään kilpailuun ja hyötyihin kaikille kumppanuksille. Mamkin strateginen kumppani on Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Ydinkumppanuus on kyseessä silloin, kun yhteistyösuhde on pitkäaikainen ja kun yhteistyö on suunnitelmallista, jatkuvaa ja säännöllistä. Mamkin ydinkumppaneita Mamk-tasolla ovat mm. Mikkelin kaupunki ja laitostasolla alueen keskeiset kunkin alan toimijat. Kiinteät yhteistyösuhteet liittyvät nimettyihin projekteihin, palvelujen (toistuvaan) ostamiseen tai yksittäisiin kehittämishankkeisiin. Satunnaiset yhteistyösuhteet ovat kertaluonteisia ja perustuvat tavaroiden tai palvelusten vaihtoon (osto/myynti).

Laadunhallinnan keskeiset menettelytavat

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunhallinnan keskeiset menetelmät noudattavat ydinprosessien laadunhallinnan menettelyjä (kuva 2).



KUVA 2. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön PDCA-ympyrä

Strateginen suunnittelu

Mamkin rooli alueen kehittämisessä on keskeinen. Sen vuoksi kehittämissuunnitelma on sovitettu yhteen Etelä-Savon maakuntastrategian ja maakuntaohjelman kanssa. Strategiатыön taustalla on lisäksi OKM:n koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma. Kesua täydentävät yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön näkökulmasta muut strategiat sekä toimenpideohjelmat ja -suunnitelmat.

Operatiivinen suunnittelu ja toteutus

Laadunhallinnan perustana ovat Mamkin strategiset valinnat sekä niiden operatiivista suunnittelua ja toteutusta kuvaavat ydin- ja tukiprosessit sekä arviointi- ja palautejärjestelmä ja kehittämistoimenpiteet. Lisäksi järjestelmään sisältyy eri prosesseja täsmentäviä sopimuksia ja menettelyohjeita. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön kannalta keskeisiä toimintaa ohjaavia dokumentteja ovat prosessikuvausten ja menettelyohjeiden lisäksi kumppa-

nuuksien määrittely ja kumppanuussopimukset, harjoittelu- ja opin-
näytetyösopimukset sekä TKI-toiminnan yhteistyösopimukset.

Arviointi- ja palautejärjestelmä

Arviointi- ja palautejärjestelmään kuuluvien perustyökalujen lisäksi yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön kannalta merkittäviä palautekanavia ovat opinnäytetyö- ja harjoittelupalautteet sekä edustukset (Mamk vs. sidosryhmät) hallituksissa, ohjausryhmissä ja muissa elimissä.

Kehittämistoimenpiteet

Kehittämistoimenpiteet tällä osa-alueella nousevat palvelustrategian lisäksi mm. alumni- ja muun sidosryhmäyhteistyön alueelta. Kehittämistoimenpiteet voidaan jaotella seuraavasti: palvelutoiminnan volyymin kasvattaminen, koulutusviennin lisääminen, innovaatiotoiminnan aktivointi, julkaisutoiminnan lisääminen sekä ympäristökatselmuksen, oppimisympäristöjen ja alumni- ja sidosryhmäyhteistyön (mm. alumnityöryhmä) kehittäminen.

Yhteenveto yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja aluekehitystyöstä

Itsearviointimme mukaan yksi keskeisimpiä vahvuuksiamme yhteiskunnallisessa vaikuttavuudessa ja aluekehitystyössä on se, että koulutuksemme vastaa alueen tarpeisiin ja on työelämälähtöistä, mikä todentuu mm. harjoittelun, opinnäytetöiden ja projektiopintojen kautta. TKI-toiminnan painoalat ja monipuolinen palvelutarjonta tukevat alueen kehitystä. Vahvuuksiksi nostimme myös sidosryhmien määrittelyn sekä ympäristöohjelman ja -katselmuksen. Kehitettävää arvioimme olevat yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön kokonaisuuden laadun arvioinnissa ja asiakkuuksien hallinnassa. Parantaa voisimme myös alumnien ja muiden sidosryhmien hyödyntämistä laadun kehittämisessä sekä TKI- ja palvelutoiminnan tunnettuutta.

Mamkin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunhallinta arvioitiin auditoinnissa **kehittyvälle** tasolle. Raportissa todetaan, että Mamk on keskeinen kehittäjä toimintaympäristössään, ammattikorkeakoulun hanke- ja palvelutoiminta on laajaa ja se tunnetaan laadukkaana ja houkuttelevana opiskeluympäristönä. Sidosryhmäyhteistyötä voitaisiin edelleen systematisoida, vaikka sidosryhmät osallistuvat aktiivisesti korkeakoulun kehittämiseen ja sidosryhmäyhteistyö on laajaa ja vuorovaikutteista.

TAULUKKO 1. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
<ul style="list-style-type: none"> - koulutuksen vastaaminen alueen tarpeisiin - koulutuksen työelämäläheisyys: harjoittelut, opinnäytetyöt, projektiopinnot - TKI-toiminnan painoalat tukevat alueen kehitystä - monipuolinen palvelutarjonta - sidosryhmät määritelty - ympäristöohjelma ja -katselmukset 	<ul style="list-style-type: none"> - yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön kokonaisuuden laadun arviointi - asiakkuuksien hallinta - alumnien ja muiden sidosryhmien hyödyntäminen laadun kehittämisessä - TKI- ja palvelutoiminnan tunnettuuden lisääminen

Auditointiraportissa todetaan, että Mamk on useasti tulospalkittu tutkimus- ja kehitystyöstä, aluevaikuttavuudesta ja työelämäyhteistyöstä. Alueelliset strategiat näkyvät Mamkin strategisissa painotuksissa mm. elinikäisen oppimisen edistämisessä. Mamkissa on vahva aikuiskoulutus ja avoimen AMK:n volyymi on valtakunnallisesti suurimpien ammattikorkeakoulujen joukossa.

Olennainen osa aluekehitystehtävää on maksullinen palvelutoiminta, jota tuotetaan kahdessa tytäryhtiössä ja kahdeksassa palvelukokonaisuudessa. Palvelutoiminnan kautta tulee merkittävä osa Mamkin rahoituksesta ja toiminta on tuloksellista. Osa palvelukokonaisuuksista on oppimisympäristöjä, joiden kautta myös opiskelijat integroituvat palvelutoimintaan. Tytäryhtiöitä lukuun ottamatta palvelutoiminnassa noudatetaan Mamkin laatutyön periaatteita. Auditointiryhmälle jäi epäselväksi, miten palveluysikköjen laadunhallinta kytkeytyy osaksi koko korkeakoulun laatujärjestelmää. Tämä havainto viitanee tytäryhtiöihin, koska Mamkin palveluysiköt noudattavat korkeakoulun laatujärjestelmää eikä niillä ole omia järjestelmiä. Tämä saattaa johtua siitä, että vain yksi maksullisen palvelutoiminnan edustaja oli pyydetty mukaan auditointihaastatteluihin, joten palvelutoiminnan näkökulma ei niissä ehkä kovasti noussut esiin. Tytäryhtiöiden edustajia ei auditointihaastatteluisissa ollut mukana eikä Mamk ole myöskään ole edellyttänyt niiltä oman järjestelmänsä mukaista laadunhallintaa.

Auditointiryhmä havaitsi auditointivierailun aikana, että Mamkin sidosryhmäyhteistyö on avointa, vuorovaikutteista ja jatkuvaa, mutta vaikuttaa hajanaiselta. Kumppanuuksien hallinta perustuu pikemminkin henkilökohtaisiin suhteisiin kuin organisaatiotasolla hallittuihin kumppanuuksiin. Sekä henkilöstö että yhteistyökumppanit ovat tunnistaneeet sidosryhmäyhteistyön systematisoinnin kehittämiskohteeksi. Kumppanuuksien hallinnan toimintamallin kehitystyö on kesken eikä käsitys kumppanuuksista ole vakiintunut kummallekaan osapuolelle. Tästäkin huolimatta auditointiryhmä toteaa, että Mamkin aluekehitystyö on vaikuttavaa.

Auditointikriteerien mukaan edistyneellä tasolla edellytetään systemaattisia ja vakiintuneita laadunhallinnan menettelytapoja, jotka tukevat erinomaisella tavalla toiminnan kehittämistä ja strategian toteuttamista. Vaikuttavuudesta täytyy olla selkeää ja jatkuvaa näyttöä. Kehittyneellä tasolla riittää, että laadunhallinnan menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tällä tasolla tavoitteet kytkeytyvät kokonaisstrategiaan vain pääosin.

Kehittyneen tason laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa toiminnan laadunhallintaan, kun edistyneellä tasolla edellytetään systemaattisia ja erinomaisia menettelytapoja tiedon tuottamiseksi. Tiedon hyödyntäminen on edistyneellä tasolla systemaattista ja kehittyneellä tasolla ainoastaan tarkoituksenmukaista. Edistyneen tason korkeakoulussa tiedon tuloksekkaasta käytöstä toiminnan kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä. Eri toimijoiden osallistuminen toiminnan kehittämiseen on kehittyneellä tasolla tarkoituksenmukaista ja edistyneellä tasolla sitoutunutta ja aktiivista.

Auditointikriteerien mukaan edistyneellä tasolla ulkoisten sidosryhmien tulee olla mielekkäällä tavalla mukana kehitystyössä. Kehittyneellä tasolla riittää, että ulkoiset sidosryhmät osallistuvat kehitystyöhön. Vaikka Mamkin menettelytavat ulkoisten sidosryhmien osallistamisessa eivät ehkä ole kovin systemaattisia, mielestämme ne ovat kuitenkin mielekkäitä.

Kumppanuuksien hallinnan toimintamallin kehittäminen on yksi Mamkin laadunhallinnan keskeisimpiä lähiaikojen kehittämiskohteita. Myös sidosryhmäpalautteiden kokonaisuuden arviointi ja palautteiden systematisointi on tärkeää. Lisäksi kehitetään sidosryhmäviestintää mm. vakiinnuttamalla uusia viestintämuotoja ja vahvistamalla alumnien roolia.

TAULUKKO 2. Kehittyvän ja edistyneen tason arviointikriteerit yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle ja aluekehitystyölle

Kehittyvä	Edistynyt
<p>Toimivat laadunhallinnan menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteet kytkeytyvät pääosin korkeakoulun kokonaisstrategiaan.</p>	<p>Korkeakoululla on systemaattisia ja vakiintuneita laadunhallinnan menettelytapoja, jotka tukevat erinomaisella tavalla toiminnan kehittämistä ja korkeakoulun kokonaisstrategian toteuttamista. Järjestelmän vaikuttavuudesta toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.</p>
<p>Laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa toiminnan laadunhallintaan, ja tietoa hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti korkeakoulun toiminnan kehittämisessä.</p>	<p>Korkeakoululla on systemaattisia ja erinomaisia menettelytapoja tiedon tuottamiseksi toiminnan laadunhallintaan. Tiedon hyödyntäminen on systemaattista ja sen tulokset käytöstä toiminnan kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.</p>
<p>Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat mukana toiminnan kehittämisessä tarkoituksenmukaisella tavalla. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat kehitystyöhön.</p>	<p>Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat sitoutuneita ja erittäin aktiivisesti mukana toiminnan kehittämisessä. Laadunhallinnan menettelytapojen kuormittavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Ulkoiset sidosryhmät ovat mielekkäällä tavalla mukana kehitystyössä.</p>
<p>Toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallinta toimii melko hyvin.</p>	<p>Korkeakoululla on systemaattisia ja vakiintuneita menettelytapoja toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallintaan. Menettelytapojen toimivuudesta on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.</p>

VALINNAINEN AUDITOINTIKOHDE: ELINIKÄINEN OPPIMINEN

Ulla Keto

Mikkelin ammattikorkeakoulu (Mamk) on valinnut valinnaiseksi auditointikohteeksi elinikäisen oppimisen. Kehittämissuunnitelmassa 2010–2015 ja strategiassa 2017 Mamk profiloituu elinikäisen oppimisen korkeakouluksi. Auditointia varten korkeakoulu valitsee strategiansa tai profiloitumisensa kannalta keskeisen toiminnon, jota halutaan erityisesti kehittää. Tällaiseksi toiminnoksi voidaan valita koko korkeakoulun perustehtävän läpäisevä toiminto. Auditointikäsikirjan mukaan korkeakoulun tulee perustella valinta auditointisopimuksessa. Valinnainen auditointikohde ei vaikuta siihen, läpäisekö korkeakoulu auditoinnin vai ei.

Itsearviointiraportissa arvioidaan valinnaisen auditointikohteen näkökulmasta 1) tavoitteiden saavuttamista ja kytkentää korkeakoulun kokonaisstrategiaan, 2) laadunhallinnan menettelytapojen toimivuutta ja vaikuttavuutta toiminnan kehittämisessä, 3) laatujärjestelmän tuottaman tiedon kattavuutta, käytettävyyttä ja hyödynämistä, 4) eri toimijoiden rooleja, osallistumista ja sitoutuneisuutta laatutyöhön sekä menettelytapojen kuormittavuutta ja 5) toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallinnan toimivuutta, kuormittavuutta ja vaikuttavuutta.

Elinikäiselle oppimiselle asetetut tavoitteet

Profiloituminen elinikäisen oppimisen korkeakouluksi ja sitä kautta laaja aikuis- ja täydennyskoulutus on erityisen perusteltua aluekehityksen kannalta juuri Etelä-Savon maakunnassa, jossa väestön koulutustaso on vieläkin alhainen. Mamkin koulutustarjonta (tutkintokoulutus, avoin AMK, oppisopimustyyppinen täydennyskoulutus, työvoimapolitiittinen ja muu maksullinen täydennyskoulutus) tukee elinikäisen oppimisen profiilia. Mamkissa toteutetaan tutkintoon johtavaa aikuiskoulusta kaikissa muissa koulutusohjelmissa paitsi tietojenkäsittelyn koulutusohjelmassa. Lisäksi ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavia koulutusohjelmia on yhdeksän seitsemällä alalla. Avoimen AMK:n opintoja suoritetaan paljon ja Mamk onkin valtakunnallisesti suurimpia avoimen AMK:n toimijoita.

Myös täydennyskoulutuksen ja asiantuntijapalvelujen tarjonta on runsas ja monipuolinen, liikevaihdon volyymi on vuosittain noin 1,3 miljoonaa euroa. Merkittävä osuus täydennyskoulutuksesta on alueen tarpeita palvelevaa työvoimapolitiittista koulutusta. Mamkissa on toteutettu 2000-luvulla useita elinikäistä oppimista tukevia projekteja, joiden kautta Mamk on kehittänyt alueen aikuiskoulutusta ja oppilaitosyhteistyötä.

Elinikäiselle oppimiselle asetetaan tavoitteet ennen kaikkea kehittämissuunnitelmassa ja pedagogisessa strategiassa, mutta TKI-strategia ja palvelustrategia tuovat tavoitteisiin oman näkökulmansa (kuva 1). Elinikäisen oppimisen toimenpideohjelma tukee kehittämissuunnitelman ja muiden strategioiden toteutusta ja tarkentaa niissä asetettuja tavoitteita.

Kehittämissuunnitelmassa esitetään, että Mamk tuottaa opiskelijoille työelämän vaatimaa ammatillista osaamista, uusia ajattelutapoja ja elinikäisen opiskelun valmiuksia sekä tukee opiskelijoita aktiiviseen kansalaisuuteen. Koulutusta, oppimisympäristöjä, opetus- ja ohjauskäytänteitä sekä -järjestelyjä kehitetään tukemaan elinikäistä oppimista (esimerkkeinä sosiaalinen media, virtuaaliympäristöt, simulaatio, työssä tapahtuva oppiminen ja oppisopimustyyppinen koulutus). Kehittämissuunnitelma asettaa tavoitteeksi myös täydennyskoulutuksen tarjonnan lisäämisen.



KUVA 1. Elinikäisen oppimisen kytkeytyminen MAMKin strategioihin

Elinikäisen oppimisen toimenpideohjelma tarkoittaa pedagogisen strategian luomaa kuvaa elinikäisestä oppimisesta, sen kehittämisen tavoitteita ja suunniteltuja toimenpiteitä. Elinikäisen oppimisen korkeakoulun perusperiaatteet ryhmitellään kolmeen alla olevaan ryhmään:

1. Elinikäisen oppimisen filosofia
2. Oppilaitoksen toiminta
3. Osaamisen kehittyminen ja oppimisprosessi

Toimenpideohjelmassa asetetaan seuraavat tavoitteet:

- Mamkin opetussuunnitelmat ovat osaamisperustaisia.
- Opetuksen toteuttamistavat ovat joustavia.
- Aiemmin hankittua osaamista tunnustetaan ja tunnustetaan systemaattisesti koko Mamkissa.
- Mamkissa on aiempaa enemmän verkko-opiskelumahdollisuuksia.
- Valmistuvat opiskelijat opastetaan Mamkissa johdonmukaisesti työelämään.
- Mamk tarjoaa tukea opiskelijaksi ryhtymiseen.
- Mamk pyrkii opiskelijoiden opiskeluhaluuden säilyttämiseen ja uudelleen herättämiseen.
- Mamk on esteetön.
- Mamk huolehtii henkilöstön osaamisesta.
- Mamkissa on aktiivinen alumniverkosto.

Laadunhallinnan keskeiset menettelytavat

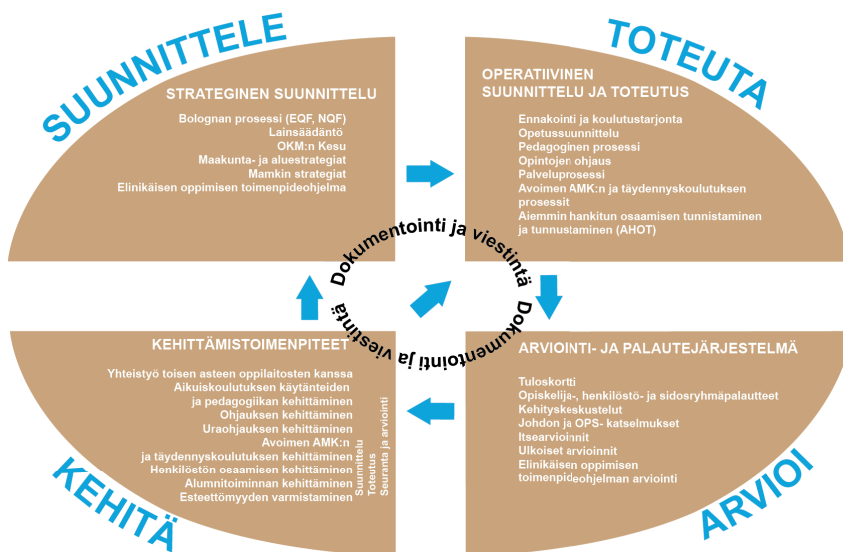
Elinikäisen oppimisen teemat kattavat koko ammattikorkeakoulun ja läpäisevät keskeiset toiminnot, opetuksen, TKI-toiminnan ja tukipalvelut. Elinikäisen oppimisen toteuttamisen laatua hallitaankin hyvin pitkälti muiden ammattikorkeakoulun prosessien laadunhallinnan kautta. Elinikäinen oppiminen ei ole oma, irrallinen prosessinsa, vaan se on kytkeytyneenä koko korkeakoulun toimintaan (kuva 2).

Strateginen suunnittelu

Kesun mukaan Mamk profiloituu elinikäisen oppimisen korkeakouluksi. Elinikäisen oppimisen toteuttamiseen liittyvät tavoitteet on asetettu Kesussa ja pedagogisessa strategiassa. Näitä täydentää elinikäisen oppimisen toimenpideohjelma, jossa on määritelty toimintaperiaatteet ja tavoitteet sekä toiminnan onnistumisen seurantatyökalut.

Operatiivinen suunnittelu ja toteutus

Elinikäisen oppimisen toteutusvaiheessa toimintaa ohjaavat am-



KUVA 2. Elinikäisen oppimisen laadunhallinnan PDCA-ympyrä

mattikorkeakoulun laatu järjestelmään kuuluvat yhteiset prosessit ja säännöistä tutkintosääntö. Elinikäinen oppiminen liittyy Mamkin ydinprosesseista koulutus- ja palveluprosesseihin. Keskeisiä elinikäiseen oppimiseen liittyviä prosesseja ovat myös osaprosesseista AHOT ja opiskelijanohjaus -prosessit sekä Avoimen AMK:n ja täydennyskoulutuksen osaprosessit.

Arviointi- ja palautejärjestelmä

Arviointi- ja palautejärjestelmän opiskelijapalautteet sisältävät elinikäiseen oppimiseen liittyvää arviointia. Lisäksi avoimen AMK:n asiakastytyytyväisyyttä seurataan säännöllisesti. Elinikäisen oppimisen toimenpideohjelman toteutumista seurataan vuosittain. Elinikäiseen oppimiseen liittyvissä hankkeissa on ollut ulkoista arviointia, mm. ELO-hankkeessa ja AHOT-hankkeessa.

Kehittämistoimenpiteet

Arviointi- ja palautejärjestelmän tuottaman tiedon avulla suunnitellaan ja toteutetaan kehittämistoimia, jotka ovat sekä koko Mamkia koskevia että koulutusohjelmatasoisia. Kehittämistoimenpiteiden kautta saadulla tiedolla päivitetään tarvittaessa strategioita ja toimenpideohjelmia, osa tiedosta otetaan huomioon suoraan operatiivisessa suunnittelussa ja toteutuksessa. Mamk-tasoisia kehittämistoimia on toteutettu mm. hankkeiden kautta (esimerkkeinä NOVA-ohjelma, Yksilölliset opintiet, Aikuiskoulutuksen parhaat käytänteet, ELO, Uraohjaus). Kehittämistyötä on tehty myös avoimen

AMK:n ja täydennyskoulutuksen parissa. Täydennyskoulutuksen ja avoimen AMK:n toisiaan lähellä olevat prosessit on yhdistetty. Tavoitteena on tuottaa alueen kehittämistarpeisiin ja elinikäisen oppimisen haasteeseen vastaava, monipuolinen ja kilpailukykyinen koulutustarjonta. Käytäntöjä yhdistämällä ja yhtenäistämällä on tavoiteltu myös toiminnan laadun varmistamista. *Osaavampi Mamk*-hanke on ollut keskeinen henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Koulutusohjelmatasoisia kehittämistoimia ovat olleet mm. monimuoto- ja verkko-opiskelun, työelämäläheisen pedagogiikan, ohjausprosessin ja HOPS-käytänteiden kehittäminen.

Yhteenveto elinikäisestä oppimisesta

Mamkin kahdessa peräkkäisessä strategiassa (2010–2015, 2017) elinikäinen oppiminen on keskeisenä Mamkin toiminnan profiloijana. Strategiassa esitetyt elinikäistä oppimista tukevat tavoitteet ovat vahvasti ohjaamassa korkeakoulu yhteisön toimintaa. Elinikäiseen oppimiseen liittyvät prosessit (esim. AHOT, avoin amk, täydennyskoulutus) on kuvattu ja yhdenmukaistettu sekä laadittu yhteiset ohjeistukset tasalaatuisen toiminnan varmistamiseksi. Toiminnalle asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan systemaattisesti. Mamkissa on viety läpi ja on oltu mukana useissa elinikäiseen oppimiseen liittyvissä hankkeissa.

Elinikäisen oppimisen toimenpideohjelman toteutumista ei ole arvioitu, joten arviointi on tarpeellinen, ja näin koko toimenpideohjelman päivittäminen tai uudistaminen. Toimenpideohjelma sisältää paljon erilaisia mittareita, mikä on onnistumisen arvioinnin vuoksi erittäin työllistävää. Osa mittareista on kuitenkin havaittu vaikeaselkoisiksi tai mittariin tarvittavaa tietoa on vaikea kerätä. Vaikka AHOT-prosessi on yhteisesti kuvattu ja on laadittu alakohtaiset AHOT-ohjeet, prosessin toiminta ei ole vielä tasalaatuista kaikissa koulutuksissa. Kehittämiskohteena on myös vahvistaa sidosryhmien laadunhallintaan osallistumista, ja toisaalta kehittää henkilöstön elinikäisen oppimisen laadunhallintaa.

Auditointipalautteen mukaan elinikäisen oppimisen laadunhallinnan todettiin olevan **kehittyvässä** vaiheessa. Auditointiryhmä piti elinikäisen oppimisen valitsemista valinnaiseksi auditointikohteeksi perusteltuna, koska Etelä-Savon alueella elinikäisen oppimisen mahdollistaminen on tärkeää useammasta syystä. Palautteessa todetaan, että valinnaisen auditointikohteen itsearviointi noudattaa yleistä auditoinnin logiikkaa niin, että huomio kohdistetaan sekä strategisten tavoitteiden saavuttamiseen että laadunhallinnan ja tukipalvelujen toimivuuteen, kuormittavuuteen ja vaikuttavuuteen.

TAULUKKO 1. Elinikäiseen oppimiseen liittyvät vahvuudet ja kehittämiskohteet

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
<ul style="list-style-type: none"> - vahva kytkentä strategioista toimintaan - prosessikuvaukset ja yhteiset ohjeistukset - elinikäinen oppiminen on otettu huomioon palautejärjestelmässä - avoimen AMK:n ja täydennyskoulutuksen prosessit kuvattu - tavoitteiden toteutumista seurataan - elinikäisen oppimisen kehittämishankkeet 	<ul style="list-style-type: none"> - elinikäisen oppimisen toimenpideohjelman toteutumisen arviointi - osa mittareista vaikeaselkoisia ja tietoa on vaikea kerätä - mittariston yhteensopivuus laatujärjestelmän kanssa - AHOT-käytänteiden tasalaatuisuuden varmistaminen - ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunhallintaan - henkilöstön elinikäisen oppimisen laadunhallinnan kehittäminen

Laadunhallinnan kokonaisuus toimii hyvin. Toiminnalla on selkeät tavoitteet, toimijoiden roolit on määritelty sekä prosessit ja käytännöt on kuvattu. Tämän auditointiryhmä havaitsi sekä Mamkin tuotaman aineiston että auditointivierailuilla tehtyjen haastattelujen perusteella. Elinikäisen oppimisen toimenpideohjelma suuntaa hyvin toimintaa ja kehittämistä. Laadunhallinta on integroitu hyvin Mamkin laadunhallinnan kokonaisuuteen. Koulutustarpeita selvitetään kyselyillä ja muilla menetelmillä, mutta joissakin tapauksissa myös olemassa oleva asiantuntijuus ohjaa auditointiryhmän mielestä tarjontaa. Hyvänä pidettiin sitä, että myös henkilöstön elinikäisestä oppimisesta on huolehdittu.

Korkeakoulun profiilina elinikäinen oppiminen luo erityisvaatimuksia toiminnalle ja henkilöstölle, koska elinikäisen oppimisen edistäminen on osa kaikkien korkeakoulujen perustehtävää. Tässä tilanteessa Mamkin tulisi erottua joukosta, olla erinomainen toimija. Johdon ja henkilöstön tulisi olla erittäin sitoutuneita profiiliin toteuttamiseen. Elinikäisen oppimisen periaatteita vaivaa liiallinen yleisluonteisuus ja omaleimaisuus puuttuu. Myös uuden rahoitusmallin arvellaan tuovat hankaluuksia profiloitumisen vuoksi.

TAULUKKO 2. Kehittyvän ja edistyneen tason arviointikriteerit valinnaiselle auditointikohteelle

Kehittyvä	Edistynyt
<p>Toimivat laadunhallinnan menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteet kytkeytyvät pääosin korkeakoulun strategiaan.</p> <p>Laatujärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa toiminnan laadunhallintaan, ja tietoa hyödynnetään tarkoituksellisesti korkeakoulun toiminnan kehittämisessä.</p> <p>Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat mukana toiminnan kehittämisessä tarkoituksenmukaisella tavalla. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat kehitystyöhön.</p> <p>Toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallinta toimii melko hyvin.</p>	<p>Korkeakoululla on systemaattisia ja vakiintuneita laadunhallinnan menettelytapoja, jotka tukevat erinomaisella tavalla toiminnan kehittämistä ja korkeakoulun kokonaistrategian toteutumista. Järjestelmän vaikuttavuudesta toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.</p> <p>Korkeakoululla on systemaattisia ja erinomaisia menettelytapoja tiedon tuottamiseksi toiminnan laadunhallintaan. Tiedon hyödyntäminen on systemaattista ja sen tulokset käytöstä toiminnan kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.</p> <p>Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat sitoutuneita ja erittäin aktiivisesti mukana toiminnan kehittämisessä. Laadunhallinnan menettelytapojen kuormittavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Ulkoiset sidosryhmät ovat mielekkäällä tavalla mukana kehitystyössä.</p> <p>Korkeakoululla on systemaattisia ja vakiintuneita menettelytapoja toiminnan kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallintaan. Menettelytapojen toimivuudesta on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.</p>

Elinikäisen oppimisen tavoitteet kytkeytyvät selkeästi Mamkin strategiaan, mutta auditoinnin aikaan voimassa ollut strategia ei kovin selkeästi tuonut esille alueen tarpeista nousevaa profiilia. Laatujärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämisestä profiiliin liittyvän toiminnan kehittämisessä on jatkuvaa näyttöä elinikäisen oppimisen toimenpideohjelman olemassaoloajalta. Laatujärjestelmä tuottaa systemaattisesti tarkoituksenmukaista tietoa toiminnan kehittämiseen.

Vaikka edellä olevat auditointiryhmän havainnot ovat perusteltuja, Etelä-Savo toiminta-alueena asettaa tiettyjä haasteita ja vaatimuksia, joihin Mamkin alueen kehittäjänä tulee vastata. Strategia uudistuksen yhteydessä elinikäisen oppimisen korkeakoulun profiilia terävöitettiin nostamalla keskeisiksi tavoitteiksi mm. seuraava:

- Mamk on elinikäisen oppimisen edelläkävijä
- elinikäisen oppimisen tukemisessa keskitytään erityisesti opintojen niveltämiselle ja työelämän muutostilanteisiin ja yksilöllisten urapolkujen tukemiseen.
- henkilökohtainen kehittyminen, aktiivinen kansalaisuus, sosiaalisten taitojen ja työllistettävyyden sekä hyvinvoinnin lisääminen
- erilaisilla opiskelijoilla tulee olla mahdollisuus suorittaa ammattikorkeakouluopintoja
- opiskelijoille tarjotaan entistä enemmän yksilöllisten osaamisyhdistemien rakentamisen mahdollisuuksia
- asiakaslähtöisten opetusjärjestelyjen lisääminen.

Edellä olevien strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi on tehty paljon kehittämistyötä. Elinikäisen oppimisen toimenpideohjelma on uudistumassa. Täydennyskoulutuksen ja avoimen AMK:n tukipalveluja on vahvistettu. Perustutkintojen opetussuunnitelmat on uudistettu niin, että uudet opetussuunnitelmat otetaan käyttöön vuoden 2015 alusta. Näin mahdollistetaan entistä paremmin yksilöllisen osaamisen rakentaminen. Master Schoolin kehittämistyö tukee selkeää väylää elinikäisten oppijoiden osaamisen lisäämiseksi. Uudistettu Master School antaa uudenlaisia mahdollisuuksia YAMK-tutkinto-opiskeluun.

Mamkin opiskelijoiden ohjaukseen on kiinnitetty erityistä huomiota. Ohjausjärjestelmää on kehitetty kouluttamalla opiskelijavastaavia ja yhdenmukaistamalla käytäntöjä. Syksystä 2014 alkaen otetaan käyttöön ohjausmalli, johon on koottu ohjeita ja hyviä käytäntöjä opiskelijavastaavien työn tueksi. Verkko-oppimisympäristön ja eKampuksen kehittäminen tukee elinikäisen oppimisen ja ohjauksen näkökulmaa. Ohjausta kehitettäessä on kiinnitetty huomiota siihen, että eri koulutusten toimintaa tehdään yhteisesti näkyväksi ja hyviä käytäntöjä levitetään Mamkin yhteisiksi käytännöiksi.

MAMKILAISET LAATUTOIMIJOINA

Marjo Nykänen

KKA:n auditointikäsikirjan 2011–2017 itsearviointiraportin ohjeistuksessa korkeakouluja pyydetään kaikkien perustehtävien osalta kuvaamaan, miten eri toimijat osallistuvat laatutyöhön ja miten osallistumista tuetaan. Lisäksi pyydetään arvioimaan eri toimijoiden rooleja, osallistumista ja sitoutuneisuutta laatutyöhön sekä menettelytapojen kuormittavuutta. Tämän osalta teimme yhden ohjeistuksesta poikkeavan ratkaisun itsearviointiraportin rakenteessa. Kuvasimme eri toimijoiden osallistumisen laatutyöhön ja osallistumisen tukemisen yhtenä kokonaisuutena eikä erikseen jokaisen perustoiminnon osalta, koska Mamkissa noudatetaan yhtenäisiä menettelytapoja kaikissa korkeakoulun perustehtävissä.

Mamkin johtamisjärjestelmässä kuvataan organisaation eri toimijoiden kehittämisvastuut ja osallistuminen laatutyöhön. Tästä kerrotaan tarkemmin Mamkia laadunhallinnan toimintaympäristönä kuvaavassa artikkelissa. Laatukäsikirjan vastuunjakotaulukko kuvaa yksityiskohtaisesti kaikkien toimijoiden laatuvastuut. Taulukossa 1 esitetään laatujärjestelmän keskeiset toimijat korkeakoulun perustehtävien ja valinnaisen auditointikohteen, elinikäisen oppimisen, kannalta.

Taulukossa mainittujen kehittämissiimien lisäksi laatu- ja arviointiimillä on keskeinen rooli kaikkien perustehtävien laadunhallinnassa. Henkilöstö ja opiskelijat osallistuvat laadunhallintaan oman toimintansa osalta. Ulkoiset sidosryhmät, kumppanit ja toimijaverkostot osallistuvat eri tavoin perustehtävien strategiseen valmisteluun, toiminnan kehittämiseen ja arviointiin.

Pitkäaikainen ja pitkäjänteinen osallistumiseen kannustava tapa kehittää toiminnan laatua ja laatujärjestelmää on Mamkin laatu-kulttuurin ydin. Myös laatujärjestelmän selkeä tavoitteenasettelu ja dokumentaatio sekä toimiva vastuunjako vahvistavat laatutyöhön osallistumista. Laatutiimin jäsenille ja yksiköiden laatuvaastaville sovitaan vuosittain laatutyöhön yhteiset resurssit.

TAULUKKO 1. Laatujärjestelmän keskeiset toimijat

Perustehtävä	Mamk-taso	Yksikötaso
Tutkinto-tavoitteinen koulutus	Opetusjohtaja Koulutustiimi Opetuspalvelut: - suunnittelijat	Koulutusjohtajat Laatuvastaavat Koulutuspäälliköt Opiskelijavastaavat
TKI-toiminta	Vararehtori/kehitysjohtaja TKI-tiimi Kehityspalvelut: - kehittämispäällikkö - hankecontrollerit - hankesihteerit Innovaatiovastaava	Koulutusjohtajat/ Yksiköiden johtajat Painoalojen tutkimusjohtajat Projektipäälliköt Tutkijayliopettajat
Yhteis-kunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö	Vararehtori/kehitysjohtaja Opetusjohtaja Laatu- ja palvelujohtaja Koulutus-, TKI- ja palvelutiimit Asiakkuuspäällikkö Täydennyskoulutuspäällikkö	Koulutusjohtajat Palveluyksiköiden päälliköt Laatuvastaavat Täydennyskoulutuksen vastuuhenkilöt
Elinikäinen oppiminen	Opetusjohtaja Laatu- ja palvelujohtaja Koulutustiimi ja palvelutiimi Täydennyskoulutuspäällikkö Opetuspalvelut: - suunnittelijat - projektipäälliköt	Koulutusjohtajat Koulutuspäälliköt Avoimen AMK:n ja täydennyskoulutuksen vastuuhenkilöt

Henkilöstön osallistumista tuetaan siten, että laadunhallintaan liittyvä ohjeistus ja materiaalit, strategiat, toimenpideohjelmat, prosessikuvaukset, menettelyohjeet ym. ovat henkilöstöintrassa helposti saatavilla. Toimijoiden osallistumista laatutyöhön tuetaan myös tiedottamisen sekä hyvien käytänteiden tunnistamisen ja levittämisen avulla. Yhteisesti tuotetut palvelut ja tarjotut yhteiset resurssit (mm. tilat, laitteet, ohjelmistot, neuvonta, keskitetyt toiminnot) helpottavat osallistumista ja vähentävät kuormittavuutta. Omat koulutukset ja kouluttautumisen tukeminen sekä henkilöstön perehdytys ja kehityskeskustelut vahvistavat toimijoiden osallistumista. Henkilöstön osallistumista tuetaan myös kehittämisprojektein. Projektit ovat olleet yhteistyöprojekteja muiden oppilaitosten ja työyhteisöjen kanssa tai ammattikorkeakoulun sisäisiä kehittämisprojekteja.

Opiskelijat osallistuvat laatutyöhön mm. laitosten johtotiimeissä ja kehittämisfoorumeissa. Myös Mamk-tason tiimeissä on opiskelijajäseniä. Opiskelijoiden osallistumista tiimien toimintaan tuetaan mm. opintopistein. Lisäksi opiskelijat antavat palautetta ja kehittämis-ehdotuksia palautejärjestelmän mukaisesti. Osallistumisen tueksi laatutyöstä tiedotetaan esitteillä ja opiskelijaintrassa. Opiskelijat osallistuvat opintojaksojen välipalautteiden käsittelyyn ja saavat opintojaksopalautteesta palautteen. Tulokysely ja koulutuksen kehittämiskysely käsitellään yhdessä opiskelijavastaavan kanssa.

Ulkopuolisten toimijoiden osallistumista laatutyöhön tuetaan mm. palautekyselyiden, www-sivuilla olevan laatuaineiston ja yhteisten strategiavalmistelujen avulla. Hankkeissa projektikumppaneina tai kohderyhminä toimiessaan eri sidosryhmätahot vastaavat projektia koskeviin kyselyihin ja antavat palautetta sekä arvioivat projektia.

Auditointiraportissa todetaan, että laatujärjestelmän vastuut ja-kautuvat luontevasti koko organisaatiossa. Laatujärjestelmä toimii johtamisen kannalta hyvin organisaation kaikilla tasoilla ja johtajien sitoutumisesta laatutyöhön on selkeää näyttöä. Laatujärjestelmän vastuunjako korostaa jokaisen korkeakouluyhteisön jäsenen merkitystä laadunhallinnassa. Auditoinnissa saatiin vahvaa näyttöä siitä, että laatuorganisaatio on vakiintunut osaksi ammattikorkeakoulun toimintaa. Laadunhallinnan vastuuhenkilöt tukevat luontevasti johtoa ja esimiehiä, jotka vastaavat omien vastuualueidensa toiminnan tuloksista ja laadusta.

Auditointiryhmä on kuitenkin päätenyt sellaiseen johtopäätökseen, että jokaisen työntekijän ja opiskelijan osalta vastuu oman toiminnan laadusta ja sen kehittämisestä ei vielä toimi tavoitteiden mukaisesti. Tätä ei kuitenkaan selkeästi perustella. Raportissa todetaan ainoastaan, että jäi osittain epäselväksi, miten laatujärjestelmä ja laatutyö liittyvät jokaisen työntekijän päivittäiseen toimintaan. Toisaalla raportissa todetaan myös, että sekä johto, henkilöstö että opiskelijat ovat sitoutuneita laatujärjestelmän ylläpitoon, käyttöön ja kehittämiseen. Auditointiryhmä sai vierailun aikana myös selkeää näyttöä siitä, että Mamkin johto on onnistunut osallistamaan sekä henkilöstön että opiskelijat jatkuvaan ja pitkäjänteiseen laadunkehittämiseen. Tästä huolimatta raportissa todetaan, että laatujärjestelmä ja laatutyö eivät liity jokaisen työntekijän päivittäiseen toimintaan. Mamkin laatutyössä perusajatuksena on, että henkilöstö toimii laatujärjestelmän mukaisesti. Laatujärjestelmä ohjaa toimintaa eikä itse järjestelmää tarvitse erikseen korostaa.

Laadunhallinnan menettelytapojen toimivuus ja vaikuttavuus toiminnan kehittämisessä

Mamkin laadunhallinnan menettelytavat edistävät korkeakoulun perustehtävien laadukkuutta ja tukevat toiminnan suunnittelua, toteutusta, arviointia ja kehittämistä. Tutkintotavoitteisella koulutuksella, TKI-toiminnalla, yhteiskunnallisella vaikuttavuudella ja aluekehitystyöllä sekä elinikäisellä oppimisella on yhtenäiset laadunhallinnan menettelytavat. Toimivuutta varmistaa laadunhallinnan vastuunjaako, jonka mukaan henkilöstö ja opiskelijat ovat mukana toiminnan kehittämisessä. Ulkoisilta sidosryhmiltä saadaan palautetta, jota hyödynnetään kehittämistyössä.

Laadunhallinnan toimivuutta on pyritty varmistamaan kytkemällä laatujärjestelmä saumattomasti toiminnanohjausprosessiin. Laatujärjestelmän on tuotettava oikeaa tietoa oikeaan aikaan, jotta järjestelmä toimii päätöksenteon ja kehittämisen tukena. Tiedon oikeellisuutta on varmistettu mm. kahdella matriisilla, joissa tarkastellaan laatujärjestelmän tuottaman tiedon suhdetta strategiseen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen sekä laatujärjestelmän tuottamaa tietoa organisaation eri tasoille. Mittaussuunnitelman avulla huolehditaan siitä, että laatujärjestelmä tuottaa oikea-aikaista tietoa toiminnan kehittämisen tueksi. Perustehtävien osalta tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinnan menettelytavat ovat monipuolisia, kattavia ja toimivia. TKI-toiminnan laadunhallinnan menettelytapoja on parin viime vuoden aikana kehitetty voimakkaasti. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunhallinnan osalta palvelutoiminnan yhteiset menettelytavat ovat osin vasta muotoutumassa. Elinikäisen oppimisen mittaristo on syytä yhteen soviittaa muun mittariston kanssa, kun *Elinikäisen oppimisen toimenpideohjelma* päivitetään.

Mamkin laatujärjestelmän vaikuttavuus toiminnan kehittämisessä todentuu toiminnan hyvillä tuloksilla. Laatujärjestelmän vaikuttavuutta varmentaa se, että laatujärjestelmä perustuu jatkuvan parantamisen periaatteelle. Laadunhallinnan vaikuttavuus edellyttää sitä, että laatujärjestelmä pystyy nostamaan esille vahvuudet ja kehittämiskohteet. Järjestelmä varmistaa sen avulla esiin nostettujen vahvuuksien hyödyntämisen ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelun, toteutuksen, seurannan ja arvioinnin. Laatutyön vaikuttavuutta arvioidaan vuosittain johdon strategisessa katsauksessa ja OKM:n palautteessa (sopimustavoitteet) sekä tasekirjaan sisältyvässä toimitusjohtajan katsauksessa ja laitos/yksikkötasolla johdon katselmuksissa. Kaikkien strategioiden päivityksen yhteydessä arvioidaan tavoitteiden saavuttaminen.

Laatujärjestelmän vaikuttavuus todennetaan kaikkien perustehtävien osalta dokumentoimalla kehittämistoimenpiteet organisaation eri tasoilla. Arviointi- ja palautejärjestelmän tuottaman tiedon käsittelyprosessia ja dokumentaatiota on parannettu yhtenäisin ohjein. Kehittämistoimenpiteisiin liittyvä dokumentointi on osittain hajallaan eri tiimien ja ryhmien muistioissa, jolloin ne eivät parhaalla mahdollisella tavalla palvele käyttäjien tiedontarpeita. Suoraan operatiivisessa toiminnassa toteutetut kehittämistoimenpiteet saattavat jäädä kokonaan dokumentoimatta. Osasta kehittämistoimenpiteistä viestitään samalla, kun tiedotetaan arviointi- ja palautejärjestelmän tuottamasta uudesta tiedosta.

Auditointiryhmä toteaa havaintojensa pohjalta, että Mamkin laatujärjestelmä toimii johtamisen kannalta varsin hyvin organisaation kaikilla tasoilla. Auditointiryhmälle heräsi kuitenkin epäilyksiä siitä, tukeeko kattava ja laaja-alainen laatujärjestelmä riittävästi strategisten painotusten kohdentamista. Laadunhallinnan riskiksi raportissa mainitaan se, että keskitytään liikaa nykyisen toiminnan kehittämiseen, vaikka toimintaympäristö muuttuu. Tämä vaikuttaa turhahkolta pohdinnalta, koska seuraavaksi raportissa sanotaan, että Mamkin johto on selvästi välttänyt sisäiseen kehittämistyöhön rajoittumisen. Laatujärjestelmän todetaan tukevan tarkoituksenmukaisesti johtoa sen keskeisessä tehtävässä. Vaikuttavuudesta osoituksena ovat merkittävät tuloksellisuusrahoitukset ja menestyminen useissa laatuarvioinneissa.

Laatujärjestelmän tuottaman tiedon kattavuus, käytettävyys ja hyödyntäminen

Kaikkien strategioiden osalta laatujärjestelmän tuottaman tiedon kattavuutta arvioidaan matriisilla. Matriisiin on koottu eri strategioiden keskeiset tavoitteet, joita verrataan arviointi- ja palautejärjestelmään kuuluihin kyselyihin, itsearviointeihin ja muihin tietoa tuottaviin laatujärjestelmän osiin. Arviointi- ja palautejärjestelmä sisältää kattavasti Mamkin keskeisten strategiiden tavoitteiden saavuttamisen arvioinnin.

Kehittämissuunnitelman tavoitteiden toteutumiseen tuotetaan tietoa melko tasaisesti laatujärjestelmän eri työkaluilla. Ainoastaan neljä tavoitteista jää toteutumisen arvioinnin osalta melko ohueksi: liiketoimintaosaamisen lisääminen hanketoiminnassa, Venäjäyhteistyön lisääminen, korkeakouluysteistyön kehittäminen sekä eettisesti kestävä yhteisöllisen toiminnan ja jatkuvan oppimisen vahvistaminen. Pedagogisen strategian osalta tavoitteiden toteutumista mitataan kattavasti, erityisesti opiskelijapalautteiden avulla.

Vähiten palautetietoa saadaan opetuksen ja palvelutoiminnan vuorovaikutuksen toteutumisesta. TKI-strategian tavoitteista vähiten tietoa laatujärjestelmän avulla saadaan projektinhallinnan prosessin ja työkalujen kehittämiseen. Palvelustrategian osalta vähimmälle palautteelle jäävät koulutusviennin kehittäminen, Venäjä-osaamiseen liittyvän palvelutoiminnan kasvattaminen ja tutkimustulosten kaupallinen potentiaali. Elinikäisen oppimisen mittaristo on tarkistettava suhteessa strategioihin ja sovitettava yhteen laatujärjestelmän muun mittariston kanssa.

Laatujärjestelmän tuottaman tiedon käytettävyys varmistetaan sillä, että kaikki laatujärjestelmän tuottama tieto on henkilöstön saatavilla henkilöstöintrassa. Esimerkiksi palautekyselyjen tulokset ovat avoimesti kaikkien käytettävissä, joten tulosten vertailu mm. koulutusohjelmittain on mahdollista. Laatujärjestelmä tuottaa paljon yksityiskohtaista tietoa, joten trenditieto ja vertailtavuus ovat aiemmin edellyttäneet yksittäiseltä koulutusohjelmalta lisätyötä. QPR-mittariston käyttöönotto parantaa tilannetta. Mittaristosta saa vertailu- ja trenditietoa koulutusohjelma-, koulutusala-, laitos- ja Mamk-tasolla. Tutkintotavoitteisen koulutuksen osalta tietojen käytettävyys on hyvä, mutta TKI-toiminnan, palvelutoiminnan ja elinikäisen oppimisen osalta käytettävyyttä on vielä syytä parantaa. Osa tiedosta on myös opiskelijaintrassa ja www-sivuilla opiskelijoiden ja sidosryhmien käytettävissä.

Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään päätöksenteossa organisaation kaikilla tasoilla. Mamkin tulosindikaattorien positiivinen kehitys osoittaa sen, että laatujärjestelmää hyödynnetään kaikilla keskeisillä alueilla toiminnan parantamisessa. Laatujärjestelmän tuottaman tiedon käyttämistä organisaation eri tasoilla on kuvattu strategista johtamista ja toiminnanohjausta kuvaavassa artikkelissa. Järjestelmä tuottaa tietoa niin runsaasti, että sitä ei aina pystytä hyödyntämään kaikilta osin ja niin kohdennetusti kuin olisi mahdollista. Laitosten/yksiköiden ja koulutusohjelmien välillä on eroja arviointi- ja palautejärjestelmän tuottaman arviointitiedon systemaattisessa hyödyntämisessä.

Auditointiryhmän havaintojen mukaan henkilöstöintra Staffissa oleva monipuolinen dokumentointi todentaa erinomaisella tavalla Mamkin pitkäjänteisen laatutyön. Erityisesti strategia- ja suunnitelmadokumentteja ryhmä piti selkeinä ja jopa tyylikkäinä. Dokumentaation käytettävyyttä haittaa auditointiryhmän mielestä kuitenkin se, ettei sitä ole järjestetty laatuympyrän mukaisesti. Myös runsas ohjeistus ja kehittämiskohteiden dokumentointi eri paikkoihin haittaavat käytettävyyttä. Ydinprosessien osalta TKI- ja palvelutoimin-

nan prosessien kokonaisuudet vaikuttavat selkeitä ja ydinasioihin keskittyviltä. Koulutusprosessien kuvausten käytettävyyttä vaikeuttaa niiden sisältämä suuri tietomäärä. Toiminnanohjausprosessien osalta auditointiryhmä esittää, että ne kannattaisi kuvata tukiprosesseista erillisenä kokonaisuutena, koska niillä on niin keskeinen asema Mamkissa. Auditointiajankohtana käytössä ollut intra oli teknisesti vanhentunut, mikä vaikeutti sen kehittämistä.

Eri toimijoiden roolit, osallistuminen ja sitoutuneisuus laatutyöhön sekä menettelytapojen kuormittavuus

Eri toimijoiden roolit laatutyössä määritellään laatukäsikirjan liitteenä olevassa laadunhallinnan vastuunjakotaulukossa. Taulukossa esitettyä laadunhallinnan vastuunjakoa on päivitetty useasti, mutta keskeisten toimijoiden roolit ovat pysyneet vuosien mittaan ennallaan. Toimintamalli on koettu hyväksi. Keskeisten toimijoiden roolit ja osallistuminen vaihtelevat jonkin verran korkeakoulun perustetävien mukaan.

Henkilöstö osallistuu laatutyöhön jokainen oman roolinsa mukaisesti toimimalla yhteisesti sovitulla tavalla prosessikuvausten ja menettelyohjeiden mukaisesti. Kaikki palautteet käsitellään eri tasoilla ja kehittämistoimista sovitaan johtoryhmässä (Mamk-taso), laitosten ja yksiköiden johtotiimeissä (laitos/yksikkötaso) ja kehityskeskusteluissa (yksilötaso). Sitoutumisesta kehittämiseen kertoo pitkään toteutettu jatkuvan parantamisen toimintatapa. Johto ja laatuvaastaavat ovat osallistuneet Mamkissa järjestettyihin laatu-koulutuksiin. Henkilöstö vastaa työyhteisön kehittämiskyselyyn aktiivisesti ja osallistuu itsearviointeihin. Työyhteisön kehittämiskyselyn vastausprosentti on viimeksi kuluneen viiden vuoden aikana vaihdellut välillä 57–67 %. Henkilöstön EFQM-itsearviointiin vuonna 2008 osallistui 78 % henkilöstöstä ja viimeksi vuonna 2009 toteutettuun johdon EFQM-itsearviointiin 86 % johtajista. Opiskelijat osallistuvat laatutyöhön toimimalla eri tiimeissä ja työryhmissä ja vastaamalla palautekyselyihin. Vastausprosentit opiskelijakyselyissä ovat viimeisen viiden vuoden aikana vaihdelleet välillä 66–73 % (tulokysely) ja 46–63 % (koulutuksen kehittämiskysely). Opintojen päättymisvaiheen Opala-kyselyyn vastaa lähes 100 % opiskelijoista. Sidosryhmät osallistuvat laatutyöhön pääasiassa antamalla eri tavoin palautetta korkeakoulun perustoimintoihin liittyen.

Strateginen suunnittelu ei kuormita, koska strategiatyö sisältyy siitä vastaavien johtajien perustehtäviin eikä sitä koeta erilliseksi. Operatiivisen suunnittelun linjaukset sisältävät sekä kuormittavia että suunnittelua helpottavia tekijöitä. Mamk-tasolla prosessit on sel-

keästi kuvattu, ja ne ohjaavat toiminnan suunnittelua, toteutusta, arviointia ja kehittämistä. Selkeät prosessit ja menettelyohjeet pienentävät kuormittavuutta.

Laatujärjestelmän menettelytapojen kuormittavuutta keventävät kaikkien perustehtävien ja tukipalvelujen osalta Mamkin keskitetyt laatupalvelut, mm. yhteisten palautekyselyjen yhteenvedot. Edellisessä auditoinnissa Mamkia kehoitettiin pohtimaan laatujärjestelmän volyymiä ja saatuja hyötyjä henkilöstön voimavarojen riittävyyden kannalta. Tutkintotavoitteisen koulutuksen palautejärjestelmää on pyritty keventämään tarkistamalla kyselykertoja ja yhdistämällä palautejärjestelmän kyselyjä. Järjestelmään lisättiin kuitenkin uutena opintojaksojen välipalaute, jota erityisesti opiskelijat toivoivat. Laatujärjestelmää voi silti pitää tehokkaana ja opetushenkilöstöä varsin vähän kuormittavana. TKI-toiminnan sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunhallinnan menettelytapoja uudistettaessa on kiinnitetty huomiota kuormittavuuden minimoimiseen. Elinikäisen oppimisen osin muusta palautejärjestelmästä erillisen mittaritiedon kerääminen on työlästä.

Kerätyn sisäisen ja ulkoisen arviointi- ja palautetiedon pohjalta esille nousseet kehittämistoimenpiteet suunnitellaan ja toteutetaan, niiden toteutumista seurataan ja arvioidaan ja tulokset hyödynnetään operatiivisessa toiminnassa tai strategisissa valinnoissa. Kehittämistoimenpiteet joko sisältyvät eri henkilöiden työtehtäviin tai ne toteutetaan erikseen resursoituina kehittämishankkeina. Näin ne eivät lisää henkilöstön kuormittavuutta.

Itse arvioimme, että laatujärjestelmämme ei kuormita henkilöstöä, mutta auditointiryhmä löysi vierailun aikana jonkin verran merkkejä laatujärjestelmän kuormittavuudesta ja jopa työlääntymisestä. Auditointiraportissa kuvataan laatujärjestelmän prosesseja varsin intensiivisiksi. Kuormittavuutta aiheuttavat erityisesti ohjeitten suuri määrä ja erilaisten palaute- ja katselmusprosessien runsaus. Ohjeittein määrä vaikutti suurelta ehkä senkin vuoksi, että ohjeita ei ollut liitetty asiayhteyteen vaan ne oli koottu Staffissa yhteen kohtaan. Arviointi- ja palautejärjestelmä tuottaa runsaasti erilaisia dokumentteja, joiden perusteella ryhmän oli vaikea muodostaa kokonaiskuvaa Mamkin toiminnasta. Auditointiryhmä päätyikin suosittelemaan, että vähentäisimme erilaisten kyselyjen, arviointien ja katselmusten määrää ja yksinkertaistaisimme niihin liittyvää dokumentointia.

Laadunhallinnan kehittäminen 2013–2015 -toimenpidesuunnitelmassa tavoitteeksi asetettiin dynaaminen laatujärjestelmä ja sen osana laatujärjestelmän kokonaisuuden jäsentäminen ja hallittu keventäminen. Tämän perusteella uusittiin laatujärjestelmän kuvaus ja siihen liittyvät laatukuvat. Samassa yhteydessä laatutyökalujen kokonaisuus arvioitiin ja tarkistettiin ja laatupalautteet päivitettiin uudistetun strategian mukaisiksi. Suurin muutos laatutyökaluihin tehtiin poistamalla kolmen vuoden välein tehtävä yksikkötasoinen EFQM-itsearviointi. Johdon itsearvioinnissa siirrytään vuonna 2015 joidenkin raskaaksi kokemasta EFQM-arvioinnista hieman kevyempään CAF-arviointiin. Palautekyselyjä sen sijaan emme vähentäneet; meillähän on käytössä vain kaksi eri vaiheissa oleville opiskelijoille (1. ja 3. opiskeluvuonna) tehtävää opiskelijakyselyä, yksi henkilöstökysely, yksi alumnikysely ja yksi sidosryhmäkysely. Palautejärjestelmän kokonaisuus ei olisi enää kattava, jos poistaisimme jonkin näistä. Käsityksemme mukaan näiden kyselyjen ei pitäisi kovasti kuormittaa yksittäisiä vastaajia.

LAADUNHALLINNAN KEHITTÄMINEN AUDITOINNIN JÄLKEEN

Marjo Nykänen

Auditoinnin kehittämissuositukset on Mamkissa sovittu toteutettavaksi kolmen vuoden kuluessa auditoinnista. Kehittämissuunnitelma laadittiin keväällä 2013 ja se hyväksyttiin johtoryhmässä 4.6.2013. Auditointiraportin johtopäätöksissä Mamkille annettiin kahdeksan kehittämissuositusta. Näiden lisäksi raportin muussa tekstissä esitettiin laatujärjestelmää koskevia kehittämissuosituksia. Myös nämä poimittiin raportista ja niistä laadittiin yhteenveto. Laatujärjestelmän kehittämiskohteiden määrittämistä ja nimeämisestä varten otettiin tarkasteluun siis koko auditointiaineisto, johon kuului myös auditointia varten laadittu itsearviointiraportti. Korkeakoulu itse päättää, mitkä auditoinnissa annetuista kehittämissuosituksista vaativat jatkotoimia. Toimenpidesuunnitelmassa kehittämistoimenpiteet ryhmiteltiin viiteen teemaan:

1. dynaaminen laatujärjestelmä
2. strategiaa ja toiminnan kehittämistä tukeva laatujärjestelmä
3. tehokas ja selkeästi kuvattu prosessikokonaisuus
4. avoin ja vuorovaikutteinen laatu-kulttuuri
5. systemaattinen ja aktiivinen sidosryhmäyhteistyö.

Jokaiseen teemaan on suunniteltu kehittämistoimenpiteitä, jotka on vastuutettu ja aikataulutettu vuosille 2013–2015. Toimenpidesuunnitelman toteutumista seurataan laatu- ja arviointitilillä jokaisessa kokouksessa, vuosittain johtoryhmässä ja siitä tiedotetaan vuosittain myös hallituksille. Osa auditointiraportin kehittämissuosituksista hoidetaan toiminnan kehittämisen yhteydessä, ja osa niistä näkyy myös jo kesäkuussa 2013 hyväksytyssä Mamkin uudessa strategiassa.

Laatujärjestelmän dynaamisuuden varmistamiseksi järjestelmän kokonaisuus jäsennetään uudelleen ja sitä kevennetään hallitusti. Laatudokumentaatio järjestetään kokonaisuudessaan uudelleen, mutta erityisesti parannetaan menettelyohjeet- ja kehittämistoimenpiteet -osioita. Yksikkötasolla jatketaan laadunhallinnan käytäntöjen ja dokumentointitapojen yhdenmukaistamista. Kaakkois-Suomen

ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän kehittäminen on jo aloitettu yhteistyössä Kyamkin kanssa. Dokumentoinnin selkeyttäminen ajoittuu sopivasti samaan aikaan, kun henkilöstö- ja opiskelijaintrat uudistetaan Mamkissa, Kyamkissa ja Xamkissa.

Laatujärjestelmää kehitetään yhä edelleen tukemaan strategiaa ja toiminnan kehittämistä nostamalla toiminnanohjausprosessi ydinprosessien rinnalle. Itsearviointiraportin ja auditointiryhmän kehittämissuositusten mukaisesti hallitusten jäsenille laaditaan perehdyttämishjelma. Kehittämistoimenpiteiden kokonaisuus jäsennetään uudelleen, toimenpiteiden dokumentointi ohjeistetaan ja niiden vaikuttavuuden arviointi ja viestintä suunnitellaan.

Jotta prosessikokonaisuus olisi mahdollisimman tehokas ja selkeästi kuvattu, prosessit ja prosessirakenteen kokonaisuus arvioidaan. Tämän jälkeen kaikki prosessit päivitetään. Päivittämisessä parannetaan prosessien palaute- ja arviointikäytäntöjä ja selkiytetään vastuita. Menettelyohjeet ja dokumentit linkitetään prosessikuvauksiin.

Mamkin laatuksittuuri todettiin auditoinnissa avoimeksi ja vuoro-vaikutteiseksi. Tätä halutaan tukea ja vahvistaa edelleen. Keinoina käytetään erityisesti laatujärjestelmän viestinnän kehittämistä, myös aivan uusilla viestintämuodoilla. Esimerkkinä voidaan mainita tämä *Hyvät tyypit laadun takeena* -blogi, jossa Mamkin ”laatusiskot” kertovat ajankohtaisista laatuun liittyvistä asioista ja tapahtumista. Laatuksittuuria vahvistetaan myös hyvien käytänteiden levittämistä vireyttämällä ja Mamk-tasoisien ohjeistuksen vaikuttavuutta vahvistamalla.

Systemaattista ja aktiivista sidosryhmäyhteistyötä vahvistetaan kehittämällä kumppanuuksien hallinnan toimintamalli ja systematisoimalla sidosryhmäpalautteet. Sidosryhmäviestintää kehitetään laatimalla auditointiryhmän suositusten mukaan vuosikatsaus [www-sivuille](#). Muita sidosryhmäviestinnän uusia keinoja ovat newsletterit, laatuksittuuri ja verkkolehti REaD. Alumnien roolia korkeakoulun kehittämisessä lisätään.

Laadunhallinnan kehittämiseksi ja sidosryhmäviestinnän parantamiseksi jatkamme edelleen laatuksittuuriin laatuksittuuriin. Tämän julkaisun jälkeen on tulossa itsearviointia korkeakoulujen laatuksittuuriin kaluna kuvaava vielä nimetön julkaisu. Omana julkaisunaan kerromme myös kansainvälisen benchmarking-hankkeen tuloksista. Hankkeen nimi on *ENHANCING LEARNING OUTCOMES – quality management at the university level and in nursing programmes – EQLO project*.

Mamkilla on jo vuodesta 2004 ollut lyhyt eli noin 10-sivuinen laatujärjestelmän kuvaus. Aikaisemmin kutsuimme sitä laatukäsikirjaksi ja sen alaotsikkona oli Mikkelin ammattikorkeakoulun laadunhallinnan yleiset periaatteet. Laatukäsikirjaan sisältyivät tämän lisäksi myös pelkästään sähköisessä muodossa olevat laatudokumentit, kuten prosessikuvaukset ja menettelyohjeet. Laatukäsikirjaa on päivitetty 1–2 vuoden välein, ja vuonna 2013 laadittu kuvaus on kahdeksas versio. Kuvaus tarkistettiin kesällä 2013 hyväksyttyä strategiaa ja 1.11.2013 käyttöön otettua uutta graafista ilmettä vastaavaksi. Johdoryhmä hyväksyi kuvauksen 19.11.2013. Päivityksessä on huomioitu myös laatuauditoinnin suositukset. Kuvauksen nimenä käytämme 'Hyvät tyypit laadun takeena!' -laatuslogania.

Mamkin laatujärjestelmän kuvaus sisältää laatupolitiikan, laatujärjestelmän kokonaisuuden ja sen osien kuvauksen sekä laatujärjestelmän ja prosessikokonaisuuden kuvat. Lisäksi kuvataan laatujärjestelmän kehittäminen, vastuut, dokumentointi ja viestintä. Liitteenä ovat mittaussuunnitelma ja kuva Mamkin strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen yhteyksistä laatujärjestelmään.

Tässä yhteydessä määriteltiin myös aiempaa tarkemmin, mitä tarkoitamme laatupolitiikalla. KKA:n auditointikäsikirjan mukaan laatupolitiikalla tarkoitetaan laatujärjestelmän tavoitteista ja vastuunjaosta, järjestelmän ja sen tuottaman tiedon dokumentoinnista sekä järjestelmän viestivyydestä muodostuvaa kokonaisuutta. Meidän mielestämme KKA:n edellä siteerattu kuvaus kattaa koko laatujärjestelmän. Mamkissa sen sijaan laatupolitiikalla tarkoitetaan laatutyön yleisiä periaatteita. Laatupolitiikan toteuttamisen työväline on laatujärjestelmä. Laatupolitiikassamme todetaan muun muassa, että Mamkissa arvostetaan laatua ja toiminnan laatua parannetaan avaimena käyttäjiltä ja asiakkailta saatu palaute. Laadun tavoitteet, ylläpito ja parantaminen perustuvat Mamkin strategiaan ja integroituvat ammattikorkeakoulun ja sen eri yksiköiden toimintaan. Laatutyössä noudatetaan avoimuutta, luotettavuutta ja luottamuksellisuutta.

Selkiytimme myös laatujärjestelmän kuvaa, ja nyt se noudattaa entistä paremmin kaikille tuttua jatkuvan kehittämisen kehää eli ns. Demingin laatuympyrää. Käytämme osioitten suomenkielisiä nimityksiä: suunnittele – toteuta – arvioi – kehitä. Aikaisemmin kutsuimme Suunnittelu-osiota strategiseksi suunnitteluksi ja Toteutus-osiota operatiiviseksi suunnitteluksi ja toteutukseksi. Perusteluna oli se, että halusimme korostaa strategialähtöisyyttä. Ajattelimme myös, että operatiivisessakin vaiheessa suunnitellaan ennen toteutusta. Kuva vaati kuitenkin aina selittämistä eikä henkilöstön tai

opiskelijoiden ollut ihan helppo sitä muistaa. Nyt kuvio on kaikille tutummassa muodossa, vaikka yllättäen ympyrästä tulikin neliö. Uudistettu kuva löytyy artikkelista, jossa esitellään Mamkia laadunhallinnan toimintaympäristönä.

Uusimme myös Mamkin ydin- ja tukiprosesseja kuvaavan prosessikartan. Toiminnanohjaus nostettiin auditoinnin suositusten mukaisesti ydinprosesseja ohjaavaksi, kun se aiemmin oli yksi tukiprosesseista. Auditointiraportissa todetaan, että toiminnanohjausprosesseilla on niin keskeinen asema Mamkissa, että voisi olla parempi esittää ne tukipalveluprosesseista erillisenä kokonaisuutena. Tukipalvelut on lueteltu palveluina, joilla jokaisella on omat prosessit. Kuvassa on lueteltu kaikki tukipalvelut, joista osa on edelleen Mamkin omia ja osa on jo siirtynyt emoyhtiömme Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Oy:n hoidettavaksi.

Laatujärjestelmän vastuiden kuvausta tarkennettiin sanallisella kuvauksella, vaikka ne edelleenkin ovat myös taulukkomuodossa. Laatujärjestelmän kokonaisuuteen ja laatutyökaluihin emme tässä vaiheessa kovin paljon puuttuneet. Auditointiryhmä suositteli, että voisimme keventää arviointi- ja palautekäytäntöjä vähentämällä erilaisten kyselyjen, arviointien ja katselmusten määrää ja yksinkertaistamalla niihin liittyvää dokumentointia. Tässä vaiheessa luovimme henkilöstön EFQM-itsearviointista, joka ei koskaan oikein vielä ehtinyt vakiintua laatutyökaluksi. Johdon itsearviointissa on tarkoitus siirtyä EFQM-arviointista hieman kevyempään CAF-arviointiin. Palautekyselyjä sen sijaan emme vähentäneet, koska halusimme säilyttää niiden kattavuuden. Nyt meillä on käytössä kaksi eri vaiheissa oleville opiskelijoille tehtävää palautekyselyä, yksi henkilöstökysely, yksi alumnikysely ja yksi sidosryhmäkysely.

Kehittämistoimenpiteiden ”punainen lanka”

Auditointiryhmä totesi raportissaan, että laatujärjestelmän kehittämistoimenpiteisiin liittyvä osio on dokumentoinnin osalta sekava ja se on laatukäsikirjassa kuvattu kaikkein pinnallisimmin. Käsikirjassa todetaan, että kehittämistoimenpiteet dokumentoidaan, mutta ei kuitenkaan kerrota, mihin ne dokumentoidaan. Ryhmälle oli osittain jäänyt epäselväksi muun muassa se, miten kehittämistoimenpiteet olivat valikoituneet. Kehittämisen ”punaisen langan” epäiltiin voivan hukkua kehittämistoimien ja niitä koskevien dokumenttien runsauteen.

Päädyimme jäsentämään kehittämistoimenpiteiden valikoitumisen, toteuttamisen, seurannan ja tiedottamisen kuvassa 1 esitetyn laatuympyrän avulla. Kutsumme kuitenkin ympyrää kehittämissympyräksi. Kehittämistarpeet nousevat Suunnittele-osion mukaisesti esimerkiksi strategian ja eri toimenpideohjelmien tai tuloskorteissa asetettujen tavoitteiden pohjalta. Myös Mamkin arviointi- ja palautejärjestelmä, johon kuuluvat itsearviointit, ulkoiset arvioinnit, katselmukset, lautupalautteet ja kehityskeskustelut, nostaa esille erilaisia kehittämistarpeita.



KUVA 1. Mamkin kehittämissympyrä

Esille nousseet kehittämistoimenpiteet suunnitellaan ja toteutetaan. Mamk-tasolla kehittäminen voi tapahtua ulkopuolisella rahoituksella toteutettavina TKI-hankkeina tai omalla rahoituksella toteutettavina kehittämisprojekteina. Laitos/yksikkö/koulutus/yksilötasolla toteutetaan erilaisia kehittämistoimenpiteitä. Toteutuksen suunnittelussa tukena voidaan käyttää ns. KETO-lomaketta, johon toteutuksen jälkeen kirjataan myös toteutumisen arviointi ja jatkotoimenpiteet.

Kehittämistoimenpiteiden toteutumista ja vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan hankkeiden raporteissa, johdon katselmuksissa asetettujen kehittämiskohteiden itsearvioinneissa sekä kehittämisprojektien ja hankkeitten itsearvioinneissa. Kaikki arviointiraportit dokumentoidaan. Samoin dokumentoidaan kehittämistoimenpiteet ja niistä tiedotetaan korkeakoulu yhteisön jäsenille.

Kehittämistoimenpiteiden tulokset hyödynnetään ammattikorkeakoulun operatiivisessa toiminnassa tai strategisissa valinnoissa. Arvioinnin jälkeen voidaan päätyä neljään eri lopputulokseen:

1. Kehittäminen onnistui, ei jatkoa. Tulokset viestitään ja dokumentoidaan.
2. Kehittäminen jatkuu nykyisen suunnitelman mukaan. Tällöin palataan takaisin Toteuta-vaiheeseen.
3. Kehittäminen jatkuu uuden suunnitelman pohjalta. Tällöin palataan takaisin Toteuta-vaiheeseen.
4. Kehittämistarve arvioidaan uudelleen. Tällöin palataan takaisin Suunnittele-vaiheeseen.

Laatujärjestelmä yhdistyville korkeakouluille

Tämän julkaisun ilmestyessä ollaan tilanteessa, jossa Mamk on matkalla kohti fuusiota Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kanssa. Vuonna 2013 uudistetuissa toimiluvissaan molemmat ammattikorkeakoulut sitoutuivat siihen, että fuusio tapahtuu vuoden 2017 alussa. Yhteistyötä on tehty jo vuodesta 2009 lähtien. Vuonna 2012 perustettiin Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu Oy (Xamk), joka on molempien fuusioituvien ammattikorkeakoulujen emoyhtiö. Yhtiössä työskentelee vuonna 2014 noin 100 työntekijää, jotka tarjoavat tukipalveluja Kyamkille ja Mamkille. Xamk Oy:n omistavat Mikkelin, Savonlinnan, Kotkan ja Kouvolan kaupungit sekä Iitin kunta. Xamkiin ovat siirtyneet kirjasto- ja oppimisteknologiapalvelut, tietohallintopalvelut, opiskelijapalvelut sekä viestintä- ja markkinointipalvelut.

Vuonna 2014 Mamkilla, Kyamkilla ja Xamkilla on jo esimerkiksi yhteinen sähköposti, yhteinen verkko-oppimisympäristö ja yhteinen henkilöstöintra Staff. Yhteinen opiskelijaintra Student ja verkko-opetuksen tukipalveluympäristö eKampus otetaan käyttöön vuoden 2015 alussa. Tiivistävästä yhteistyöstä kertovat myös yhteiset opetussuunnitelmien perusteet ja yhteinen Master School. Xamkille on myös yhteistyössä luotu laatujärjestelmä, jota kuvataan seuraavassa.

Xamkin tavoitteena on toiminnan laadun jatkuva ja suunnitelmallinen kehittäminen kohti erinomaisuutta. Laatujärjestelmä tuottaa systemaattisesti tietoa päätöksenteon pohjaksi toiminnan johtamiseen ja kehittämiseen. Tavoitteena on arjessa elävä vahva laatu-kulttuuri, jonka koko henkilöstö on sisäistänyt. Laatujärjestelmän periaatteet ovat vaikuttavuus, luotettavuus, luottamuksellisuus, ymmärrettävyys, helppokäyttöisyys ja avoimuus. Laatujärjestelmässä ja laatutyössä sovelletaan laatuympyrää eli jatkuvan kehittämisen kehää: **SUUNNITTELE – TOTEUTA – ARVIOI – KEHITÄ (STAK)**. Laatuympyrä on helposti sovellettavissa kaikille tasoille yksilötasosta korkeakoulutasolle.

Xamkin toimintaa ja laadunhallintaa ohjaa strategia, johon on kirjattu strategiset valinnat. Strategian taustalla ovat lait ja asetukset sekä ammattikorkeakoulujen toimiluvat ja opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa solmitut sopimukset. Strategiaa syventämään ja sen toteuttamista ohjaamaan voidaan laatia toimenpideohjelmia. Strategiset linjaukset konkretisoidaan vuosittain talous- ja toimintasuunnitelmissa.

Toteutusvaiheessa toimintaa ohjaavat laatujärjestelmään kuuluvat yhteiset prosessit, säännöt, ja menettelyohjeet, jotka on dokumentoitu sähköisesti. Yhteiset prosessit on jaettu ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat (ulkoista) asiakasta palvelevia prosesseja. Xamkin ydinprosesseja ovat toiminnanohjaus, tietohallinto, kirjasto- ja oppimisteknologia, opintoasiainhallinto sekä viestintä- ja markkinointipalvelut. Tukiprosessit ovat organisaation sisäisiä prosesseja, jotka tukevat organisaation toimintaa ja luovat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiselle. Xamkin tukiprosesseja ovat taloushallinto ja henkilöstöhallinto. Xamkin ydinprosessit ovat Kyamkin ja Mamkin näkökulmasta tukiprosesseja.

Toiminnan tuloksista ja laadusta kerätään palautetta tulokorttien, palautekyselyjen, sisäisten katselmusten ja kehityskeskustelujen avulla. Arviointi- ja palautejärjestelmän tuottamaa tietoa käytetään johtamisessa ja toiminnanohjauksessa organisaation kaikilla tasoilla. Xamkin johtoryhmä tekee vuosittain yksiköissä johdon katselmuksen. Tavoitteena on arvioida yksikön toimintaa sekä tukea ja edistää itseohjattua kehitystyötä. Esimiehet käyvät henkilöstönsä kanssa vuosittain kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa noudatetaan yhteistä ohjeistusta, joka tarkistetaan vuosittain.

Kehittäminen perustuu kerättyyn arviointi- ja palautetietoon. Tämän tiedon pohjalta esiin nousseille kehittämistoimenpiteille asetetaan tavoitteet, ne suunnitellaan, toteutetaan, niiden toteutumista seurataan ja arvioidaan. Tulokset hyödynnetään operatiivisessa toiminnassa tai strategisissa valinnoissa. Kehittämistoimenpiteet dokumentoidaan, niistä tiedotetaan korkeakoulu yhteisön jäsenille ja niiden vaikuttavuutta seurataan. Laatudokumentit säilytetään ja jaetaan henkilöstölle Xamkin, Kyamkin ja Mamkin yhteisessä henkilöstöintrassa. Laatujärjestelmästä ja sen tuottamasta tiedosta viestitään aktiivisesti. Viestinnän keinoja ovat kyselytuloksista laaditut tiedotteet, perehdyttämistilaisuudet ja -ohjeet, henkilöstöpäivät ja -infot, esitteet ja valmiit esittelyaineistot sekä mahdolliset sähköiset yhteisölliset kanavat.

Xamkin laatujärjestelmän pohjalle rakennetaan tulevaisuudessa uuden fuusiossa syntyvän korkeakoulun laatujärjestelmä. Kahden eri korkeakoulun laatujärjestelmien yhdenmukaistamista helpottaa myös se, että Kyamkissa on jo otettu käyttöön Mamkin opiskelija-palautekyselyt. Toimintaprosessien yhdenmukaistamista tehdään koko ajan. Uusi yhteinen prosessien kehittämisessä hyödynnettävä toimintajärjestelmä auttaa osaltaan tässä työssä.

ESIMERKKEJÄ TOIMINNAN KEHITTÄMISESTÄ AUDITOINNIN JÄLKEEN

Hanna Kuninkaanniemi, Tuija Vanttinen, Ulla Keto, Marjo Nykänen

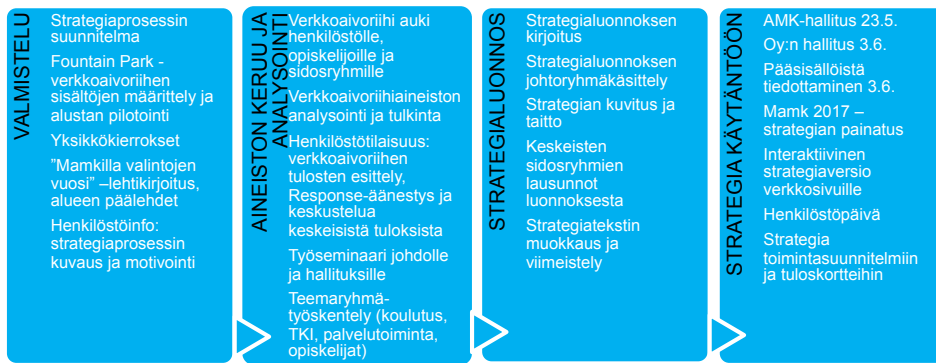
Tässä artikkelissa kuvataan joitakin keskeisiä auditoinnin jälkeisiä Mikkelin ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämishankkeita. Näitä ovat esimerkiksi vuonna 2013 toteutetut strategian uudistamisprosessi, toimilupaprosessi ja opetussuunnitelmien uudistaminen. Vuoden 2014 merkittävimpiä kehittämishankkeita ovat olleet Xinnon eli uudentyypisen innovatiivisen oppimisympäristön rakentaminen, Kymkin kanssa yhteisen Master School -brändin luominen, opintojen ohjauksen kehittäminen, mobiilisovelluksen rakentaminen opintojaksopalautteen keräämiseen ja TKI-toiminnan uudelleenorganisointi. Artikkelin lopussa kerrotaan, kuinka Mamk sijoittui Talouselämä-lehden vuoden 2013 ammattikorkeakoulujen ranking-listalla ykköseksi.

Strategian uudistamisprosessi vuonna 2013

Mikkelin ammattikorkeakoulun strategian uudistamisen lähtökohdana vuonna 2013 oli etsiä tulevaisuuden menestystekijöitä, jotka vahvistavat ammattikorkeakoulun roolia alueellisen kehittämisen veturina. Samalla haluttiin terävöittää toiminnan painopisteitä ja profiilia suhteessa muuhun korkeakoulukenttään. Taustalla olivat erityisesti korkeakoulukentän kokonaisuudistus sekä uusi, toiminnan tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen perustuva ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli.

Strategia valmisteltiin yhteisöllisenä ja osallistavana prosessina, jonka keskeiset sisällöt on esitetty kuvassa 1. Strategiaprosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen:

1. strategiatyön valmistelu (tammikuu–helmikuu)
2. aineiston keruu ja analysointi (helmikuu–huhtikuu)
3. strategialuonnos (huhtikuu–toukokuu)
4. strategian hyväksyminen ja strategian vieminen käytäntöön (toukokuu–lokakuu).



KUVA 1. Strategiaproessin vaiheet

Strategiatyöhön osallistui laajasti Mamkin henkilökuntaa, opiskelijoita ja sidosryhmien edustajia. Keskeinen työväline oli Fountain Park -verkkoavoriihimenetelmä, jossa osallistujat pääsivät ideoimaan ja arvioimaan Mamkin tulevaisuuden menestystekijöitä. Menetelmä tavoitti henkilöstön, opiskelijat ja sidosryhmät hyvin, ja tuotti kaikkiaan 450 osallistumista sekä yli 1000 omasanaista kommenttia. Myös henkilöstötilaisuudessa strategiasisällöistä Response-yleisö-vastausjärjestelmällä toteutettu äänestys koettiin mielekkääksi vaikuttamisen tavaksi.

Osallistava ideointiprosessi nosti esille teemoja, jotka muodostivat strategian perustan ja antoivat uudistuksille suunnan. Näistä keskeisiä olivat asiakaslähtöisyys, laatu, erikoistuminen, uudet oppimistavat, henkilöstön jatkuva kehittäminen ja sidosryhmäyhteistyön tiivistäminen. Painopisteiden valinnassa huomioitiin myös keskeiset alueelliset strategiat. Lisäksi laatuja järjestelmän auditoinnin suositukset vaikuttivat osaltaan strategiassa tehtyihin valintoihin. Mikkelin ammattikorkeakoulu Oy:n hallitus hyväksyi *Mamk 2017* -strategian kesäkuussa 2013. Strategia siirtyi toimintasuunnitelmiin syksyllä 2013 ja on sittemmin alkanut elää ammattikorkeakoulun toiminnassa sopivasti ohjaten ja uuteen suunnaten.

Toimilupaprosessi

Ammattikorkeakoulujen toimiluvat uudistettiin 1.1.2014 alkaen osana ammattikorkeakoulu-uudistusta ja ammattikorkeakouluja koskevan lainsäädännön muuttamista. Valtakunnallisen uudistuksen tavoitteena on ammattikorkeakoulu, joka on kansainvälisesti arvostettu, itsenäinen ja vastuullinen osaajien kouluttaja, alueellisen kilpailukykyyn rakentaja, työelämän uudistaja ja innovaatioiden kehittäjä (OKM/1/533/2013). Opetus- ja kulttuuriministeriö ohjeisti

ammattikorkeakouluja toimilupien hakemisesta keväällä 2013. Hakemuksessa tuli selvittää mm. seuraavat asiat:

- ammattikorkeakoulun tarpeellisuus ja toiminnalliset edellytykset ammattikorkeakoululain 4 §:n mukaisia tehtäviä varten
- ammattikorkeakoulun kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius sekä niiden hallinta hakemusta edeltävänä vuonna, hakemusvuonna ja seuraavan viiden vuoden ajanjaksolla
- haettava koulutusvastuu tutkinnoittain ja tutkintonimikkeittäin ja toiminnan suunniteltu laajuus
- paikkakunnat, joilla ammattikorkeakoulutoimintaa on tarkoitus järjestää
- ammattikorkeakoulun toimintaan käytettävissä olevat tilat sekä tukipalvelut ja niihin liittyvät strategiset suunnitelmat
- opiskelijapalveluiden järjestäminen
- hallinnon järjestäminen.

Mikkelin ammattikorkeakoulussa toimilupaprosessi oli jatkumo strategiatyölle. Ammattikorkeakoulun visio, profiili ja painoalat oli määriteltä jo uudessa strategiassa *Mamk 2017*. Toimilupahakemuksessa tehtiin valintoja, rajoituksia ja avauksia strategian mukaisesti. Koulutuksessa näitä olivat muun muassa digitaalisuuden lisääminen sekä matkailun koulutuksen siirto Savonlinnasta Mikkeliiin. Mamkin TKI-toiminnan vahvan yksikön, Savonlinnassa sijaitsevan Kuitulaboratorion, hyödyntäminen prosessi- ja materiaalitekniikan oppimisympäristönä kirjattiin myös toimilupahakemukseen. Koulutus haluttiin tällä tavoin integroida alueen teollisen metsäklusterin kanssa.

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan osaamiskärjet terävöitettiin aluevaikuttavuuden lisäämiseksi. Nyt toimitaan aiemman neljän sijasta kolmella painoalalla: kestävä hyvinvointi, materiaalit ja ympäristöturvallisuus sekä sähköinen arkistointi ja digipalvelut. Vuosien 2014–2018 keskeiseksi toimenpiteeksi nostettiin painoalarakenteiden edelleen vahvistaminen. Tavoitteena on TKI-toiminnan laadun ja vaikuttavuuden kasvattaminen sekä kansallisen ja kansainvälisen kilpaillun tutkimusrahoituksen saaminen.

Tarkasteluajanjakson keskeisenä muutoksena toimilupahakemuksessa kuvattiin yhdistymiskehitys Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kanssa. Uudella, vahvalla fuusiokorkeakoululla on valmius laajentaa koulutusvastuita alueellinen ja kansallinen tarve huomioiden esimerkiksi tekniikan koulutuksessa ja terveystalalla. Jo tällä hetkellä opetusta kehitetään yhdessä, ja esimerkiksi osan opiskelijapalveluista tuottaa ammattikorkeakoulujen emoyhtiö Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Oy. Toimilupahakemuksessa Mamk

myös sitoutui kehittämään opiskelijoiden liikuntapalveluita kansallisten korkeakoululiikunnan suositusten mukaisesti vuosien 2014–2018 aikana.

Toimilupahakemus jätettiin opetus- ja kulttuuriministeriöön syyskuussa 2013. Valtioneuvosto teki toimilupapäätökset joulukuussa 2013. Toimilupia myönnettäessä arvioitiin mm. ammattikorkeakoulun taloudellista kantokykyä ja toimintaedellytyksiä koulutuksessa sekä tutkimus- ja kehittämistyössä. Lisäksi huomioitiin haetun ammattikorkeakoulun lähtötilanne ja vuosien 2014–2018 kehittämisnäköymien realistisuus suhteessa taloudellisiin toimintaedellytyksiin ja korkeakoulupolitiikan linjauksiin. Alueellinen koulutustarve, valtakunnallisen korkeakouluverkon kattavuus ja koulutustarpeiden ennakointi olivat myös osa valtioneuvoston kokonaisharkintaa.

Mikkelin ammattikorkeakoululle myönnettiin toimilupa hakemuksen mukaisesti. Valtioneuvoston perusteluissa todetaan, että ammattikorkeakoulu on koulutustarpeen vaatima ja hakijalla on toiminnalliset ja taloudelliset edellytykset ammattikorkeakoululain 4 §:ssä mainittujen tehtävien asianmukaiseen järjestämiseen ottaen huomioon toiminnan laatu, vaikuttavuus ja tehokkuus (OKM/9/533/2013). Uusi ammattikorkeakoululaki vahvistettiin marraskuussa 2014 ja se tulee voimaan 1.1.2015. Samassa yhteydessä valtioneuvosto siirtää päätöksellään nykyisten osakeyhtiöiden ylläpitämien ammattikorkeakoulujen toimiluvat uuden ammattikorkeakoululain mukaisiksi.

TKI-toiminnan uudelleen organisointi

Mamkin TKI-toiminnan rakenteita on organisoitu uudelleen vuoden 2014 aikana. Tavoitteena on toiminnan laadun, vaikuttavuuden ja kilpailukyvyn varmistaminen myös vastaisuudessa. Jokaiselle kolmelle painoalalle rekrytoitiin tutkimusjohtaja koordinoimaan ja kehittämään painoalan TKI-toimintaa sekä varmistamaan myös painalojen välinen yhteistyö. Rakennetta täydennetään kymmenellä tutkimuspäällikön tehtävällä vuonna 2015. Tutkimuspäälliköt vastaavat painaloille määriteltujen sisältöjen kehittämisestä.

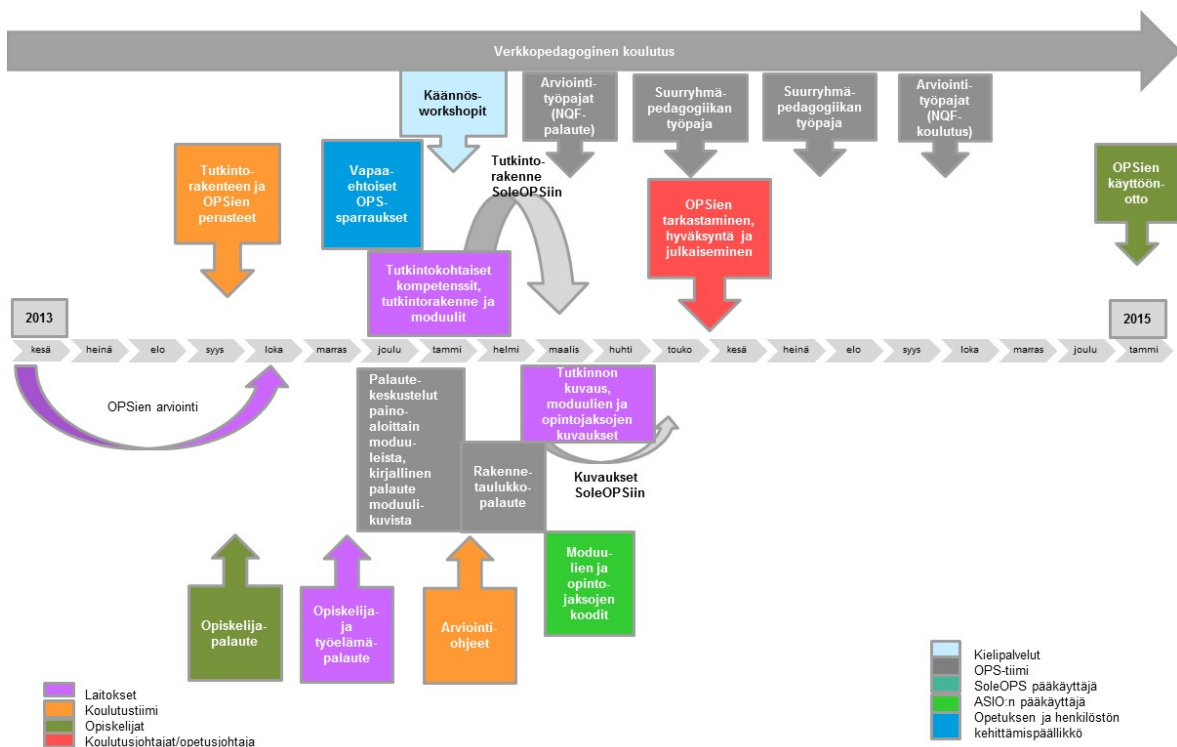
Uudelleen organisoinnilla vastataan kiristyvään kilpailuun ulkopuolisesta rahoituksesta. Tällä pyritään myös parantamaan toiminnan sisäistä organisoitumista ja selkiyttämään roolitusta, jonka kehittämistarpeet auditointi nosti esiin. Lisäksi rakenteella pyritään edistämään ja systematisoimaan sidosryhmäyhteistyötä, joka niin ikään tunnistettiin kehittämiskohteeksi auditoinnissa. Ennakoivilla muutoksilla on osaltaan myös haluttu turvata karkiosaamisen säilyminen Mamkissa EU-rahoituskauden vaihtuessa.

Kohti uudistuvaa ammattikorkeakoulutusta

Ammattikorkeakoululaki muuttui 1.1.2014 alkaen. Vastedes toimiluvassa määritellään ammattikorkeakoulun koulutustehtävä, joka koostuu 1) koulutusvastuusta eli siitä, mitä ammattikorkeakoulututkintoja ja niihin liitettäviä tutkintonimikkeitä ammattikorkeakoulun tulee antaa, tarvittaessa toimiluvassa voidaan myös täsmentää tutkintokohtaista koulutusvastuuta, 2) toimiluvassa määritellystä oikeudesta antaa ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja ja niihin liitettäviä tutkintonimikkeitä, 3) opetus- ja tutkintokielestä (suomi tai ruotsi) sekä 4) oikeudesta järjestää ammatillista opettajankoulutusta.

Ammattikorkeakouluasetuksen muutokset vuodelta 2013 lisäsivät ammattikorkeakoulujen tutkintoja ja opetussuunnitelmia koskevaa autonomiaa. Muun muassa koulutusala luokittelu ja koulutusohjelmakäsitelä jätivät pois lainsäädännöstä ja opetussuunnitelmia sekä opintoja koskevia säädöksiä väljennettiin. Lainsäätäjän tahto oli koota koulutuksia laajemmiksi kokonaisuuksiksi ja siten tukea tutkintojen uudistamista eurooppalaisessa tutkintojen viitekehyksessä. Mamkin omat tavoitteet uudistukselle liittyivät vahvasti osaamisperustaisuuteen. Tavoitteena oli myös, että tutkintojen opetussuunnitelmat mahdollistavat sellaisen koulutuksen toteuttamisen, joka pohjautuu Mamkin strategiaan ja työelämän tarpeisiin, ottaa huomioon opiskelijoiden lähtökohdat ja tavoitteet sekä on tuloksellista.

Opetussuunnitelmauudistus käynnistettiin opetussuunnitelmien itsearvioinnilla. Arviointi kohdistui tutkinnon ydin- ja täydentävään osaamiseen sekä siihen, miten tutkintojen kansallinen viitekehys (NQF) näkyi tutkinnon osaamistavoitteissa ja osaamisen arvioinnissa. Lisäksi tavoitteena oli saada selville, miten osaamisperustaisuutta tulisi kehittää ja miten opetussuunnitelman rakenne tukee rahoituksen perustana olevien tavoitteiden saavuttamista. Keskeisiä tavoitteita ovat mm. opintojen edistyminen, 55 op suorittaneiden määrä ja kesäopintomahdollisuudet. Koulutuksen edustajia pyydettiin myös arvioimaan tutkintojen osaamistavoitteita suhteessa muihin tutkintoihin, mm. mitkä voisivat olla yhteisiä opintoja. Itsearvioinnin tulokset käytiin yhdessä läpi palautetilaisuuksissa (ks. kuva 2). Opetussuunnitelmaprosessia tuettiin koulutuksella ja painoala- ja laitoskohtaisilla workshopeilla sekä sparraustilaisuuksilla. Lisäksi prosessin aikana tuotettiin tukimateriaalia muun muassa tutkintojen moduulikuvauksiin, jotta niin opettajien kuin opiskelijoiden olisi selkeämpi hahmottaa tutkintojen tuottaman osaamisen ja sisältöjen kokonaisuus.



KUVA 2. Mamkin 2013–2014 opetussuunnitelmauudistus prosessina (mukaillen Alakärppä 2014)

Opetussuunnitelman uudistamisen yhteydessä linjattiin myös Mamkin strategiaan perustuen verkko-opintotarjonnan määräksi tutkinnoissa 20 prosenttia ja työelämäläheisten opintojen vähimmäismääräksi yksi työelämäcase lukukaudessa. Nämä vahvistavat opiskelijoiden mahdollisuuksia opiskella verkossa ja saada kokemuksia autenttisista oppimisympäristöistä ja työelämän kehittämisestä.

Opetussuunnitelmien uudistaminen on prosessi, joka parhaimmillaan toimii hyvänä koulutuksen kehityksen impulssina ja yhteistyön viitekehyksenä kaikille ammattikorkeakoulutuksen parissa työskenteleville. Kirjoitettu opetussuunnitelma ei kuitenkaan ole riittävä. Vasta käytännössä toteutettu opetussuunnitelma tuo haluttuja tuloksia – ja ehkä vielä enemmänkin.

Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot Master Schooliin

YAMK-tutkintojen kehittämistyö Master School -konseptiksi aloitettiin keväällä 2012 yhteistyössä Kymenlaakson ammattikorkeakou-

lun kanssa. Master Schoolin profiili rakentuu käyttäjälähtöiselle oppimis- ja kehittämisprosessille, jossa keskeisiä elementtejä ovat työelämälähtöisyys, opinnäytetyönä tehtävä työelämän kehittämis-tehtävä sekä laaja-alainen ja tiivis työelämäyhteistyö. Tavoitteeksi asetettiin se, että Master School parantaa YAMK-tutkintoon johta- van koulutuksen laatua ja tehokkuutta sekä lisää kansainvälisyyttä. Tavoitteena oli luoda uudenlaiset ja tulevaisuuden työelämää pal- velevat tutkinnot, jotka sidotaan tiiviisti käytäntölähtöiseen tutkimus- ja kehittämistoimintaan.

YAMK-tutkintojen opetussuunnitelmien perusteet hyväksyttiin mo- nien keskustelujen ja workshop-työskentelyjen jälkeen loppusyk- systä 2013. Tutkintojen rakenteet muotoutuivat kuvan 3 mukaisiksi. Tutkinnon laajuudesta riippuen tutkintokohtaisen ydinosaamisen laajuus on 30/20 opintopistettä, täydentävä osaaminen 30/10 opin- topistettä. Opinnäytetyön laajuus on kaikissa tutkinnoissa sama. Täydentävän osaamisen kokonaisuus muodostaa kaikille opiske- lijoille yhteisen tarjonnan, josta he voivat valita henkilökohtaisen opinto- ja urasuunnitelman mukaisia opintoja. Ensimmäiset Mas- ter School -opiskelijat aloittivat Mamkissa syksyllä 2014 viidessä koulutuksessa: palveluliiketoiminta, matkailuala, sosiaali- ja terve- ysalan kehittäminen ja johtaminen, yrittäjyys ja liiketoimintaosaami- nen, järjestö- ja nuorisotyö.

MASTER SCHOOL

Tutkinnon laajuus opintopisteissä (op)

90/60 =

TUTKINTOKOHTAINEN YDINOSAAMINEN

30/20 op

TÄYDENTÄVÄ OSAAMINEN

30/10 op

- > Tutkimus- ja kehittämisopinnot
- > Johtamisopinnot
- > Yrittäjyysopinnot
- > Viestintätaidot
- > Venäjä-opinnot
- > Ajankohtaiset teemat



OPINNÄYTETYÖ

30/30 op

KUVA 3. Master Schoolin tutkintorakenne

Oppimisympäristöllä on merkitystä – Xinno tuli Mamkiin!

Mikkelin ammattikorkeakoulun uudistetun strategian 2017 tavoitteena on syventää koulutuksen ja työelämän yhteistyötä sekä vahvistaa koulutuksen ja TKI-toiminnan integraatiota. Yhteistyön ja integraation vahvistamisen keinoja ovat muun muassa monialaiset ja työelämläheiset oppimis- ja kehittämisympäristöt. Ammattikorkeakouluihin on kehitetty lukuisia oppimisympäristöjä, jotka simuloivat aitoja työympäristöjä, aitoja työtilanteita ja palvelevat myös aitoja asiakkaita sekä toimivat samanaikaisesti työelämän kehittämisympäristöinä.

Uudistuva oppimisympäristöajattelu korostaa toiminnallisuutta, sosiaalisuutta ja monimuotoisuutta. Erityispiirteenä uusissa oppimistiloissa on se, että yhteisen oppimisen kohdetta lähestytään yhteisöllisesti. Oppijoiden ja opettajien vuorovaikutus tuo lisäarvoa oppimiseen. Tätä ajattelua on mahdollista laajentaa siten, että ammattikorkeakoulun kumppanityöyhteisöjen edustajat osallistuvat oppijoina näihin vuorovaikutustilanteisiin.

Työelämä vaatii valmistuvilta ja jo työelämässä toimivilta entistä enemmän geneerisiä taitoja, muun muassa oppimaan oppimisen, vuorovaikutus- sekä kieli- ja viestintätaitoja. Entistä tärkeämpää on myös osaaminen, jota tarvitaan erilaisissa yhteisöissä ja verkostoissa toimimiseen sekä uuden tiedon luomiseen yhteisöllisesti erilaisia tietolähteitä hyödyntäen. Näistä lähtökohdista käynnistettiin elokuussa 2013 kehittämisshanke, jonka tavoitteena on luoda Mamkiin uudenlainen oppimisympäristö. Keskeiset kehittämissperiaatteet



KUVA 4. Xinnon arkea

ovat olleet käyttäjälähtöisyys, monialaisuus ja työelämän aidot kehittämistarpeet.

Tilan suunnittelu ja rakentaminen vei aikaa noin vuoden – elokuusta 2013 elokuuhun 2014. Tilan nimeksi päätettiin nimikilpailun kautta Xinno. Samanaikaisesti tilan toimintakonseptia kehitettiin monialaisessa ryhmässä. Kehittämistyön lähtökohtana olivat Mamkin KINOS- ja Living Labs -hankkeiden kokemukset ja tulokset. Toimintamallin keskeinen tarkoitus on kehittää ja tiivistää yhteistyötä eri toimijoiden kesken sekä oppia ja opettaa monialaisesti uudella tavalla, innostavin menetelmin. Xinnosta kehitetään monialaisuuden keskus ja yritysten, opiskelijoiden, opettajien ja muiden sidosryhmien kohtaamispaikka.

Opiskelijoiden ohjauksen kehittäminen

Elinikäinen oppiminen edellyttää elinikäistä ohjausta. Ohjaus tukee opiskelijan valmiuksia tunnistaa oma osaamisensa ja ohjaa tekemään urasuunnittelun näkökulmasta tarkoituksenmukaisia päätöksiä. Opintojen ohjaus on opiskelijalähtöistä yksilö- ja ryhmäohjausta niin, että opiskelijalle mahdollistetaan aidot valinnat ottaen huomioon aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen, vaihtoehtoiset suoritustavat ja oikea-aikaiset ohjauspalvelut. Ohjauksen keskeisenä tavoitteena on opiskelijan näkökulmasta opiskeluprosessin sujuvuus ja korkeakoulun näkökulmasta koulutusprosessin sujuvuuden ja laadukkuuden tukeminen.

Opetus- ja kulttuuriministeriö on asettanut korkeakouluille selkeitä tavoitteita tehostaa toimintaa ja koulutusprosessia. Ammattikorkeakoulu-uudistuksessa on erityistä huomiota kiinnitetty opiskelijoiden hyvinvointiin ja ohjaukseen vaikuttaviin toimenpiteisiin. Korkeakoulujen rahoitusjärjestelmä on rakennettu niin, että se tukee kustannustehokasta toimintaa. Korkeakoulujen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota koulutusprosessin sujuvuuteen niin, että opiskelijoita tuetaan oppimisprosessissaan keskeyttämisten ja opiskeluaikojen pitkittymisen välttämiseksi. Ohjauksella on merkittävä rooli edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamisessa. Hyvällä ohjauksella edistetään opiskelijan tavoitteiden saavuttamista ja asiantuntijuuden kehittymistä sekä ylläpidetään opiskelumotivaatiota.

Mamkissa on aina pidetty opiskelijoiden ohjaamista ja opiskeluprosessin tukemista tärkeänä asiana. Ohjausjärjestelmää on kehitetty koko ammattikorkeakouluhistorian ajan. Kehityksen tie on kulkenut entisistä luokanvalvojista opiskelijavastaaviin. Opiskelijavastaava on Mamkissa käytetty nimitys niille henkilöille, joiden työn tavoit-

teena on opiskelijoiden opiskeluprosessin sujuvoittaminen, ammatillisen kasvun tukeminen, keskeyttämisten vähentäminen ja tutkintojen loppuun saattaminen. Kaikki ammattikorkeakoulut ovat samanlaisten kehittämishaasteiden edessä ja kaikki tekevät työtä kustannustehokkuuden ja tuloksellisuuden lisäämiseksi. Hyvien tulosten saavuttamiseksi on tarpeen tiivistää entisestään opiskelijavastaavien yhteistyötä sekä tuoda esille ja yhteiseen käyttöön eri koulutuksissa olevia hyviä käytänteitä.

Opiskelijavastaavat ovat tavanneet säännöllisesti ja yhdessä kehittäneet Mamkin ohjauksen käytäntöjä. Kehittämistyö on koottu Mamkin yhteiseksi sähköiseksi ohjausmalliksi, joka helpottaa opiskelijavastaavien ohjaustyötä opiskelijan opiskelupolun eri vaiheissa. Malli sisältää eri tilanteisiin sopivia toimenpiteitä käytännön työkaluineen. Työkalut muodostuvat Mamkin koulutusten hyvistä käytänteistä. Opiskelijavastaavien tapaamisissa keskeisiksi teemoiksi ovat nousseet mm.:

- ohjausprosessin onnistumisen merkitys tuloksellisuudessa
- opiskelijan opiskelupolun vaiheisiin liittyvät kriittiset kohdat
- keskeyttämisten vähentämiseen liittyvät toimet
- valmistumisen edistäminen
- erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden ohjaus
- opiskelijoiden kykyuskomusten vahvistaminen
- ammatillisen kasvun tukeminen.

Ammatillisen kasvun tukemiseksi opiskelijavastaavien käyttöön on luotu verkkoympäristöön yhteinen rakenne ja sisältö Ammatillisen kasvun opintojaksolle. Yhteinen pohja tukee koulutukseen ja sen tavoitteisiin ja sisältöön perehdyttämistä, HOPSin rakentumista sekä oman osaamisen arvioinnin kehittymistä. Lisäksi yhteisessä käytössä on mm. opiskelutaitoihin ja stressinhallintaan liittyviä aineistoja.

Opiskelijoiden hyvinvointiin on kiinnitetty erityistä huomiota tiivistämällä yhteistyötä opiskeluterveydenhuoltohenkilöstön, opintopsykologin ja opiskelijakuraattorin kanssa. He ovat osallistuneet opiskelijavastaavien tapaamisiin ja tuoneet asiantuntemustaan ohjaustyöhön ja sen kehittämiseen. Opiskelijakunta MAMOK on vahvasti mukana kehittämistyössä mm. tuomalla opiskelijoiden terveisiä opiskelijavastaavien tapaamisiin, osallistumalla työryhmien työskentelyyn ja järjestämällä vertausohjausta eli ns. Callidus-tuutorointia.

Mamk auditointiin toisen kerran vuoden 2012 lopussa. Auditointiraportissa todetaan Mamkissa olevan selkeää näyttöä toimivasta ohjausjärjestelmästä. Kehitettävääkin toki on mm. AHOT-käytännöissä, joissa auditointiryhmän mielestä oli vielä koulutuskohtaisia menettelytapoja eikä muiden yksiköiden ja koulutusten käytännöistä tiedetä kovin paljon. Ohjauksen kehittäminen jatkuu Mamkissa mm. hyvien AHOT-käytänteiden kartoittamisella ja levittämällä osaksi Mamkin ohjausmallia.

Järjestelmien ja käytäntöjen yhteensovittaminen ja yhtenäistäminen vaatii yhdistyvien korkeakoulujen henkilöstöltä paljon yhteistyötä. Yhteistyö on aloitettu yhtenäistämällä ohjauksen organisoimista ja pohtimalla yhdessä ohjaustyön tavoitteita ja sisältöä. Yhdessä rakennetaan mm. eKampuksen ohjauksen sisältöä. Hyvien käytänteiden levittäminen on vastaisuudessa tärkeää. Yhdessä rakennamme entistä toimivampia ohjauskäytäntöjä.

Opintojaksopalaute mobiiliaikaan

Mamkin opintojaksopalaute siirtyi mobiiliaikaan syksyllä 2014. Kun 1990-luvulla opiskelijapalautteet kerättiin paperilomakkeilla ja tulokset syötettiin taulukkoihin ja 2000-luvulla siirryttiin nettipohjaisiin palautekyselyihin, niin 2010-luvulla tuli aika siirtyä mobiilikäyttöön. Opintojaksopalautteen keräämistä varten ohjelmoitiin QR-koodin avulla toimiva mobiililiittymä, jonka avulla palautteen antaminen on erittäin helppoa. Ohjelmointityön teki CampusIT-oppimisympäristössä harjoitteluaan suorittanut tietojenkäsittelyn opiskelija.

Mamkin laatupolitiikan mukaan arvostamme laatua, ja toimintamme laatua parannetaan avaimena käyttäjiltä ja asiakkailta saatu palaute. Merkittävä osa palautetiedosta kootaan opiskelijoille, henkilöstölle ja sidosryhmille säännöllisesti tehtävillä kyselyillä. Näkemyksemme mukaan opiskelijoilla oikeus antaa kehittävää palautetta. Opintojen aikana opiskelijat vastaavat useisiin laatukyselyihin. Opintojaksojen väli- ja loppupalautteet sekä opiskelun aikana tehtävät tulokysely ja koulutuksen kehittämiskysely ovat osa laatujärjestelmää.

Laatujärjestelmämme auditoinnissa vuonna 2013 auditointiryhmä totesi, että opiskelijoiden laatuvaluuksi mainittu palautteen antaminen toteutuu ammattikorkeakoulun arjessa hyvin. Koulutuksen laadunhallinnasta ja tuloksellisuudesta huolehtivat sekä opiskelijat että henkilökunta. Auditointivierailun aikana tehdyt haastattelut

vahvistivat, että opiskelijat voivat vaikuttaa koulutuksen toteutukseen erityisesti opiskelijapalautteen kautta. Hyväksi käytänteeksi auditointiryhmä oli nostanut opintojaksojen välipalautteen, jolla tuetaan opintojakso toteuttamista mahdollistamalla kehittämistoimet jo opintojakson aikana.

Olemme aina pyrkineet valitsemaan toiminnan laadun arviointiin ja kehittämiseen tehokkaita ja taloudellisia toimintamalleja ja menetelyjä, jotka motivoivat henkilöstöä ja opiskelijoita laadun parantamiseen. Emme siis ole hankkineet valmiita kalliita ohjelmia tai järjestelmiä, vaan käyttäneet ihan perustyökaluja tai tehneet työkalut itse. Opintojaksopalautteen keräämiseen käyttämämme työkalu on hyvä esimerkki opiskelijoidemme ja heitä ohjaavien opettajien osaamisesta.

Mamk on Suomen paras ammattikorkeakoulu vuonna 2013

Talouselämä-lehti julkaisi 20.9.2013 jo toista kertaa Suomen ammattikorkeakoulujen ranking-listan. Lehti halusi selvittää, missä on Suomen paras ammattikorkeakoulu ja voiton vei tällä kertaa lehden mukaan ”pieni ja tehokas” Mikkeli. Lehti toteaa edelleen, että priimuksella riittää kadehtijoita, sillä uusi rahoitusmalli palkitsee parhaita ja rankaisee huonoimpia.

Lehdessä ammattikorkeakouluja verrattiin kymmenellä mittarilla: koulun vetovoima, rahoituksen monipuolisuus, tutkinnon hinta, innovatiivisuus, kansainvälisyys, opiskelijoiden tyytyväisyys, opintojen sujuminen, tutkintomäärätavoitteeseen pääsy, valmistuneiden työllistyminen ja positiivinen aluevaikutus. Mittarit perustuvat 1–3 tunnuslukuun, ja ne on käännetty kouluarvosanoiksi asteikolla 4–10. Kullakin tunnusluvulla paras ammattikorkeakoulu sain arvosanan 10 ja huonoin 4. Mamkin voitto oli selvä yhteispisteillä 80,75, kun seuraavaksi sijoittuneet saivat 77,25 pistettä ja listan peränpitäjä 61,25 pistettä.

Mamkin voiton taustalla ovat mm. Suomen paras opiskelijatyytyväisyys, opintojen hyvä sujuminen ja sen mukanaan tuoma tutkintomäärätavoitteisiin pääseminen. Myös tutkinnon hinta on Mamkissa edullinen. Täysin yllätyksenä Mamkin hyvä sijoitus ei tullut, sillä Mamk on pärjännyt viime vuosina erinomaisesti myös opetusministeriön vertailuissa. Rehtori **Heikki Saastamoinen** oli sijoituksesta erittäin tyytyväinen ja kiitteli vuolaasti saavutuksesta henkilöstöä ja koko ammattikorkeakouluyhteisöä. *Tämä ei ole yhden vuoden onnenkantamoinen. Töitä on tehty lujasti jo vuosia. Tekemiseen on löydetty yhteinen sävel, ihmisillä on virtaa ja hyvä mieli tehdä töitä.*

*Tämä heijastuu koko ammattikorkeakouluun – myös opiskelijoihin, joiden opinnot sujuvat ja he valmistuvat ajallaan. Saastamoinen näkee Mamkin hyvät tulokset erityisen tärkeänä tulevaisuutta ajatellen. Myös opiskelijakunta MAMOKin puheenjohtaja **Nita Ahola** kehui omaa kouluaan Talouselämä-lehdessä. *Opiskelijoiden mielipiteillä on Mamkissa oikeasti väliä. Me pääsemme vaikuttamaan kaikessa päätöksenteossa, joka koskee meitä. Opiskelijakunta oli jopa mukana laatimassa koulun uutta strategiaa*, hän toteaa. (Talouselämä n:o 33/2013 20.9.2013)*

